

Estrutura e Comunicação Organizacional

Código IEFP: 0649

ÍNDICE

I.	Objetivos Pedagógicos	3
II.	Conceito de Organização	5
III.	Estrutura Organizacional: Os alicerces e os pilares da organização	9
IV.	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	14
V.	Organização do Espaço de Trabalho	31
VI.	Qualidade	38
VII.	A Gestão do Tempo	44
VIII.	Comunicação	52
IX.	Bibliografia	73

I. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

- Identificar a diferença entre organização e empresa
- Distinguir os tipos de empresas segundo os critérios de dimensão e propriedades
- Conhecer a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE)
- Saber onde consultar a listagem de CAE
- Reconhecer a importância da existência das CAE para as actividades económicas Portuguesas
- Definir o conceito de estrutura organizacional
- Conhecer os diferentes tipos de estruturas organizacionais segundo a dimensão e complexidade da organização
- Identificar a estrutura organizacional das organizações
- Representar em formato gráfico as diferentes estruturas organizacionais
- Identificar as diferentes funções existentes numa organização
- Definir organigrama
- Conhecer a importância da existência do organigrama da organização
- Representar em formato gráfico o organigrama das organizações
- Definir qualidade do produto/ serviço e da organização
- Conhecer o conceito e importância da Gestão da Qualidade Total TQM (Total Quality Management)
- Consultar a Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2000
- Identificar os conceitos e princípios da qualidade total
- Conhecer as implicações do processo de certificação da organização pela qualidade
- Identificar os princípios da SHST
- Reconhecer a importância dos procedimentos de SHST nas organizações
- Identificar e distinguir os diferentes tipos de riscos
- Identificar procedimentos para reduzir os riscos profissionais em termos de SHST
- Identificar boas práticas de SHST
- Definir ergonomia
- Conhecer os princípios da ergonomia
- Identificar procedimentos de gestão e organização do local de trabalho
- Definir tempo e gestão do tempo
- Conhecer a implicação da gestão do tempo como “gestão da vida”

- Reconhecer a importância de saber gerir o tempo em situações profissionais e pessoais
- Identificar e aplicar técnicas e instrumentos que facilitam a gestão do tempo
- Distinguir comunicação de informação
- Conhecer os tipos de comunicação organizacional (unilateral, bilateral, multilateral, verbal/ não verbal)
- Identificar os intervenientes no processo de comunicação
- Identificar as barreiras e distorções na comunicação
- Identificar estratégias para reduzir/ eliminar as barreiras e distorções na comunicação
- Conhecer técnicas de assertividade para alcançar a comunicação eficaz
- Identificar os princípios da Escuta Activa

II. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

No Universo em transformação, onde estamos integrados, o Homem tem de inventar continuamente, mas o que ele inventa não são, como muitas vezes se pensa, os objectos e máquinas considerados em si mesmos, mas os meios de se unir aos outros.

In Meireles, A. e Sousa, A. "Secretariado na Empresa", 1988

Desde sempre a Humanidade desenvolveu pequenos empreendimentos (caçar, pescar, cultivar) realizados em grupo, os quais constituíram o "embrião" daquilo a que hoje designamos de **organização**. Com a desentranhamento e dedicação às actividades agrícolas, as relações existentes entre os humanos solidificaram-se, formando-se as primeiras famílias. Toda a sociedade primitiva se fundamentou nesta unidade biológica, social psicológica e emocional que é a família, a primeira forma de organização mais complexa.

A agricultura, pesca e caça foram as primeiras actividades a que o ser humano se dedicou, as quais constituem as **Actividades Primárias**. Paralelamente ao desenvolvimento das actividades agrícolas, surgiram os artesãos de madeira, pedra, barro, cestaria, entre outros materiais. Do artesanato surgiram as **Actividades Secundárias**.

Deu-se início ao fenómeno da concorrência e a exigência de mecanização para reduzir custos de produção. Destas exigências de mecanização e a especialização surgiram as novas actividades de comércio e indústria – **Actividades Terciárias**.

Em resumo:

- Sector Primário engloba as actividades que extraem recursos directamente da natureza sem qualquer transformação: agricultura, pecuária, silvicultura, extracção mineira, apicultura, pesca;
- Sector Secundário engloba as actividades que transformam matéria-prima em produtos acabados ou semi-acabados: indústria, construção civil, artesanato;
- Sector Terciário engloba as actividades de comércio e serviços que não produzem mas comercializam produtos ou prestam serviços.

Segundo Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Segundo Robbins (1990), a organização é "uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objectivo ou objectivos comuns". Uma organização é constituída por pessoas – para que ela mude, também as pessoas têm que mudar. No entanto, o ser humano é único e, como tal, cria o seu próprio pensamento individual, quer por antecipação, quer por reacção. A forma como estes pensamentos e correspondentes acções se reflectem no contexto organizacional poderá ganhar uma dimensão tal, que torna a reacção do sistema imprevisível.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objectivo comum.

Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e actividades aos órgãos (unidades administrativas). A forma de organizar estes órgãos chama-se de departamentalização.

Do grego "*organon*", organização significa instrumento, utensílio. De acordo Bilhim (2006) "a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns". Sobrevivência e crescimento (metas e objectivos) é o que a maioria ambiciona. Objectivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, acções formalmente coordenadas e funções diferenciadas, hierarquicamente hierárquica.

A qualidade é o resultado de um trabalho de organização.

Grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objectivos comuns. Quase tudo, portanto é feito por meio das organizações.

Organizações são:

- Por um lado, entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis ou inviáveis de serem utilizadas por indivíduos ou por outras organizações.
- Por outro, entidades que surgem para desempenhar uma função que é sentida como necessária por outros agentes do meio ambiente.

As organizações podem ser analisadas de acordo com diferentes metáforas:

1. Metáfora mecanicista – homogeneidade, unicidade de objectivos, primazia da estrutura, formalização.
2. Metáfora orgânica – carácter sistémico da gestão, importância da envolvente, natureza transformacional, afectação de recursos.
3. Metáfora Política – diversidade de interesses, negociação e conflito, luta pelo poder, a componente política da gestão, a mudança como fonte de turbulência política.
4. Metáfora Cibernética – organizações com capacidade de aprendizagem e renovação contínua, os actores organizacionais como processadores activos da informação, a gestão é equivalente à tomada de decisão.
5. Metáfora Cultural – a organização como realidade socialmente construída, a organização como pluralidade de perspectivas.

(Adaptado de Bilhim, 2004 e Cunha *et al.*, 2003)

Consiste num grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua actuação, determinados objectivos e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios.

Em sentido geral organização é o modo em que se organiza um sistema, facilitando o alcance de um objectivo. É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações. Segundo Montana (2003, p. 170) organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma. Em Administração, organização tem dois sentidos:

- Combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada. Ou seja, a organização em uma empresa determina o que fará cada integrante para alcançar o objetivo coletivo, do grupo.
- Modo como foi estruturado, dividido e sequenciado o trabalho. Ou seja, um conjunto bem determinado de procedimentos, divididos e seqüenciados (geralmente em um organograma) necessários para se realizar um trabalho.

Recorrendo ao conceito clássico, podemos definir qualquer organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, actuando num determinado

contexto ou ambiente, com vista a atingir um objectivo pré-determinado através da afectação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

III. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: OS ALICERCES E OS PILARES DA ORGANIZAÇÃO

Com o evoluir dos tempos, as organizações foram também evoluindo em tamanho e em complexidade, tornando-se imprescindível que os seus trabalhos fossem coordenados e articulados, surgindo a necessidade de planear a estrutura das organizações.

É fácil compreender a centralidade da estrutura organizacional, sendo a estrutura o “esqueleto” da organização, é inevitável que ela influencie e constranja os comportamentos dos Recursos Humanos que nela actuam, assim como os “caminhos” que o colectivo organizacional prossegue.

Os comportamentos criam, alteram e moldam os contornos estruturais. Além dos intervenientes internos, a estratégia, o ambiente externo, a dimensão e a tecnologia projectam sobre a vida organizacional vários desafios, constrangimentos e oportunidades que acabam por se reflectir na estrutura.

Funções da estrutura organizacional:

- As organizações existem para alcançar objectivos definidos;
- A estrutura de cada organização deve ser desenhada e implementada de forma a ajustar-se às características específicas da organização (pessoas, estratégia, produtos/ serviços, tecnologia, etc.);
- As organizações tendem a funcionar melhor quando a incerteza é controlada por um conjunto de norma elaboradas com a finalidade de evitar a ambiguidade;
- A especialização facilita a obtenção de níveis elevados de desempenho;
- A eficácia não é possível sem a correcta coordenação e controlo das actividades individuais;
- Os problemas organizacionais resultam, frequentemente, de estruturas pouco apropriadas às reais necessidades de cada organização.

Dimensões Estruturais

- Amplitude de controlo: número de colaborador@s supervisonad@s por uma chefia;
- Amplitude vertical ou profundidade hierárquica: número de níveis hierárquicos que existem entre o topo e a base do organigrama;
- Autonomia: possibilidade de um@ colaborador@/ grupo/ departamento determinar as suas próprias acções;

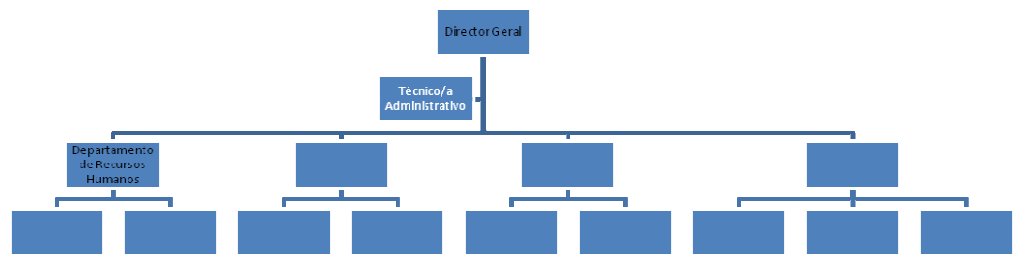
- Centralização: *locus* de decisão na organização;
- Complexidade: número de níveis na hierarquia, número de departamentos ou funções, número de locais onde a organização se encontra presente;
- Componente Administrativa: proporção do número de supervisor@s, gestor@s e pessoal de apoio, em relação ao número total de colaborador@s;
- Delegação: decorre da quantidade de decisões que @ supervisor@ atribui @(s) subordinad@(s);
- Diferenciação: distribuir tarefas diferentes por pessoas diferentes, por forma que do trabalho de divers@s especialistas resulte um produto/serviço que congregue as diversas capacidades e especializações existentes na organização;
- Especialização: conjunto de actividades que um@ colaborador@ deverá executar no seu trabalho;
- Normalização: desvio aceitável em relação àquilo que está previsto;
- Formalização: actividades d@ colaborador@ que se encontram definidas por escrito;
- Integração: mecanismo de integração das diferentes actividades e especialidades;
- Profissionalização: dedicação à área de trabalho, autonomia da profissão.

Determinantes da Estrutura

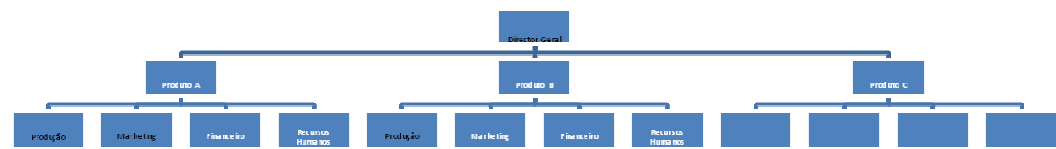
- Dimensão: número de colaborador@s
- Tecnologia: meios tecnológicos utilizados
- Envolvente: meio externo e concorrencial
- Estratégia: “a estrutura deve seguir a estratégia” (Chandler, 1962)

Formatos Estruturais

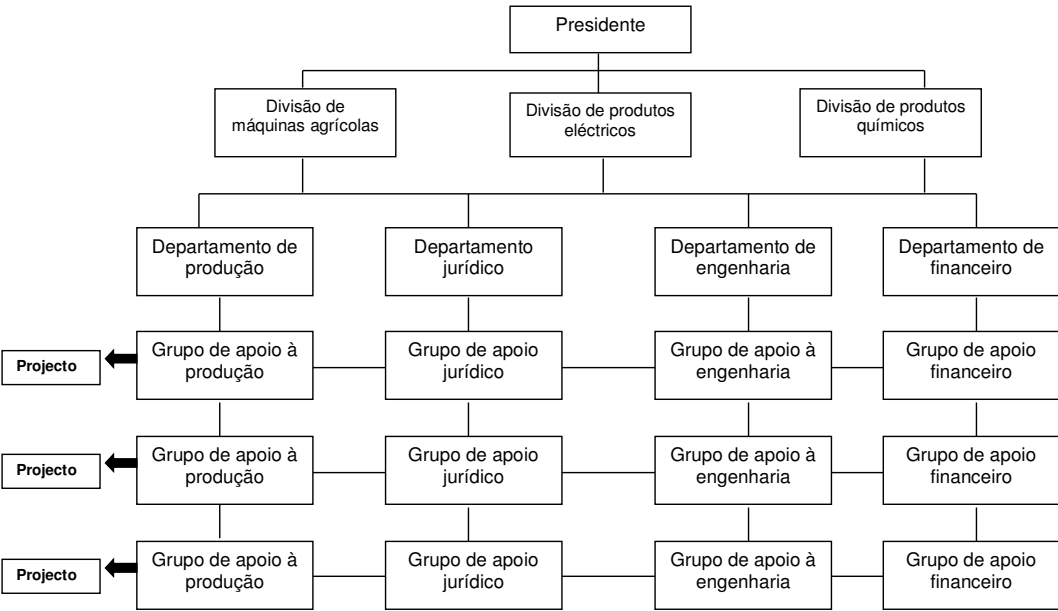
- Estrutura Funcional (agrupamento por função)



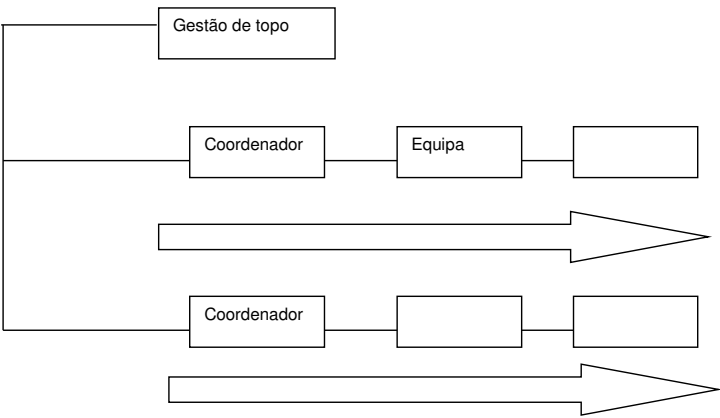
- Estrutura Divisional ou Multidivisional ou forma-M (agrupamento por resultados)



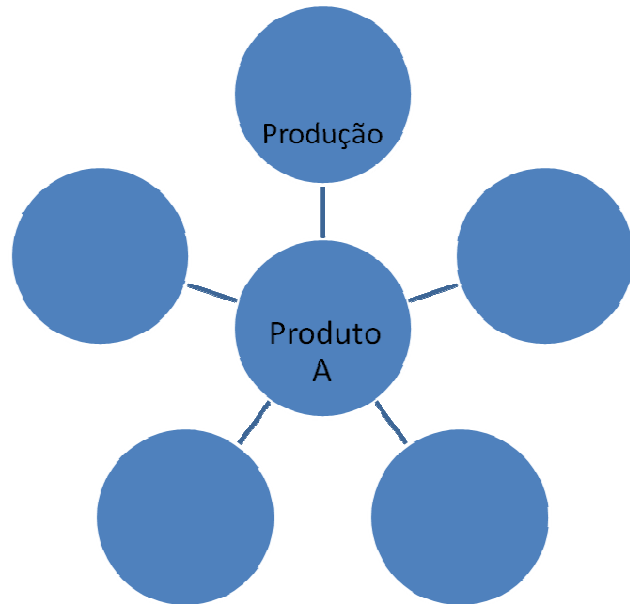
- Estrutura Matricial (mistura de estrutura funcional e divisional)



- Estrutura Horizontal (achatamento da hierarquia)



- Estrutura em Rede



IV. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

Este é um conceito tripartido que, de um modo generalista, se pode definir como um conjunto de circunstâncias e factores que afectam o bem-estar de todos os trabalhadores, incluindo os temporários, prestadores de serviços, de visitantes e de qualquer outra pessoa que se encontre no local de trabalho.

Tradicionalmente, a **segurança** define a sua actuação sobre os acidentes de trabalho, identificando os perigos existentes e os riscos associados, excluindo a análise quantitativa do ambiente químico, biológico e dos factores físicos (ruído, iluminação, radiações, vibrações, entre outros) do trabalho, a qual respeita à **higiene**. A intervenção da **saúde** ocupacional dedica-se à definição de limites das condições de trabalho, por via a preservar e acompanhar a evolução da saúde dos trabalhadores.

Evolução da Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

Historicamente, a Segurança surge como sinónimo de Prevenção de Acidentes, evoluindo de uma forma crescente, englobando um número cada vez maior de factores e actividades, desde as primeiras acções de reparação de danos (lesões) até um conceito mais amplo onde se buscou a prevenção de todas as situações geradoras de efeitos indesejados para o trabalho.

Com efeito, a par da Segurança Social, surgiram e evoluíram em diversos países acções tendentes a prevenir danos às pessoas, decorrentes de actividades laborais.

A segurança dos locais de trabalho constituiu a primeira preocupação social que impulsionou a criação de legislação laboral.

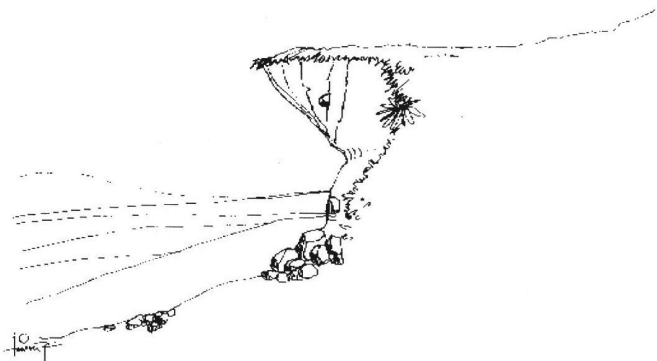
Com base no Regulamento-tipo de Segurança para os estabelecimentos industriais, editado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi publicado em 1971 o Regulamento Geral de Segurança e Higiene do Trabalho nos Estabelecimentos Industriais, aprovado pela Portaria nº 53/71, de 3 de Fevereiro.

A matéria de Prevenção projecta-se também nas relações contratuais entre a entidade patronal e os trabalhadores ao seu serviço. Com efeito, o regime jurídico do contrato de trabalho consagra um genérico dever patronal de protecção do trabalhador, no plano de Segurança e Higiene dos locais de trabalho. De entre as várias formas que assume na contratação colectiva o tratamento da matéria, cumpre realçar a imposição ao empregador do encargo de emitir um regulamento de Higiene e Segurança, com a particularização dos postos de trabalho considerados perigosos e das medidas de segurança a adoptar.

Perigo

Fonte ou situação com um potencial para o dano em termos de lesões ou ferimentos para o corpo humano ou de danos para a saúde, ou para o património, ou ambiente do local de trabalho ou a combinação de todos.

Um exemplo clássico consiste no acto de atravessar uma rua (incidente). O facto de existirem automóveis a circular a alta velocidade nessa mesma rua (perigo), torna perigoso o acto de a cruzar. Para além deste facto, a estrada molhada, os pneus "carecas", a distração do condutor, uma falhada travões ou a distração do peão podem eles também ser um perigo (neste caso, adicional).



Risco

O risco define-se como a combinação da probabilidade e da gravidade de um determinado acontecimento perigoso. Ou seja, consiste na avaliação do perigo, associando-se a probabilidade da ocorrência de um evento adverso e a gravidade das suas consequências.

Regressando ao exemplo anterior, existe o risco de atropelamento (falha da acção) e a segurança de atravessar a rua (êxito da acção). Esta acção pode concluir num dos dois desenlaces citados. No entanto, a probabilidade de que se produza um ou outro é distinta e dependerá de diversos factores: condições da rua, tráfico existente, hora do dia, características do peão, etc. Por outra parte, no caso de materialização do risco (falha da acção: atropelo), os danos que pode sofrer o peão são também variáveis, desde raspões na pele sem importância, à incapacidade múltipla, até à morte.

No estudo dos riscos, que no exemplo anterior se aplica a um caso simples, manipulam-se os mesmos conceitos, apoiados em técnicas de distintas disciplinas que

permitem um conhecimento detalhado e objectivo. Assim, é habitual a aplicação de técnicas estatísticas, critérios económicos, de fiabilidade, legais, arquitectónicos, de engenharia e outras ciências.



Risco Aceitável

A legislação, regra geral, é omissa em relação a este aspecto, apenas recomendando valores limites de exposição, no caso por exemplo dos produtos químicos, a partir dos quais implicitamente o risco seria inaceitável. Na maioria dos casos, a empresa irá definir o seu limite de aceitabilidade de acordo com a sua realidade produtiva, social e de recursos financeiros.

Avaliação de Riscos

A avaliação dos riscos existentes baseia-se sempre na identificação dos perigos associados quer a todas as actividades desenvolvidas (ocasionais ou regulares), quer às instalações onde essas actividades se desenvolvem.

A par desse levantamento, registam-se outros elementos, tais como, o número de pessoas afectadas, o risco associado ao perigo, a probabilidade de ocorrência, a gravidade dos danos (caso se produza a materialização do risco), as medidas de prevenção e protecção necessárias, a legislação aplicável, o responsável por implementar as medidas, o prazo e recursos para a execução da mesma, entre outros.

A metodologia a utilizar na avaliação dos riscos dependerá da complexidade da realidade empresarial e dos conhecimentos do técnico de segurança, que poderá recorrer no início a técnicas mais generalistas, para depois aprofundar os riscos mais significativos

com ferramentas de análise mais exaustivas. Este ponto será abordado mais detalhadamente no ponto exclusivamente dedicado à avaliação de riscos.

Controlo de Riscos

A fase posterior a uma avaliação dos riscos consiste na definição das medidas preventivas ou de protecção a implementar. A sua efectivação vai depender dos recursos financeiros, materiais e humanos de que a organização disponha, visando sempre a melhor adaptação possível das medidas à sua realidade específica. A implementação conduz obrigatoriamente, numa fase posterior, a um acompanhamento e verificação da eficácia das acções preconizadas.

Prevenção

Os meios de prevenção são medidas técnicas ou medidas organizacionais colectivas susceptíveis de eliminar os factores de risco, de diminuir a exposição aos mesmos ou diminuir a probabilidade do dano. A aplicação de medidas de prevenção, assim como a sua gestão está sempre dependente da estrutura organizativa da empresa prever a acontecimentos futuros relacionados com a evolução dos seus recursos: humanos, técnicos e patrimoniais.

A análise prévia dos factores que reconhecidamente interferem com os riscos existentes na empresa, permite antecipar a tomada de medidas tendentes a actuar nas causas dos acontecimentos danosos. Caso não se considere esta análise, que exige a colaboração de todos os intervenientes da organização, permite-se a ocorrência de situações perigosas, as quais poderão resultar em acidentes, não restando outra alternativa que não seja o recurso a medidas de protecção.

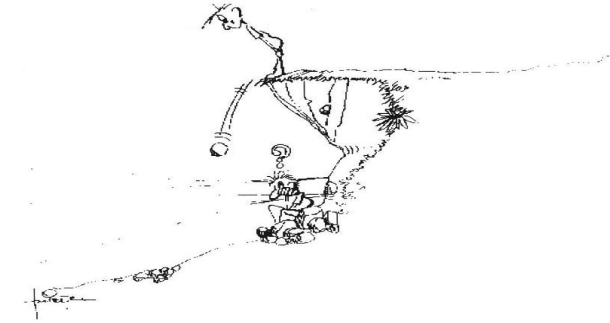
Protecção

A protecção quer colectiva, quer individual, torna-se necessária, em certos casos para reduzir a gravidade do dano por parte dos trabalhadores. Neste plano, a regra de ouro será dar prioridade às medidas de protecção colectivas sobre as medidas de protecção individual, nomeadamente os equipamentos de protecção individuais.

Incidente

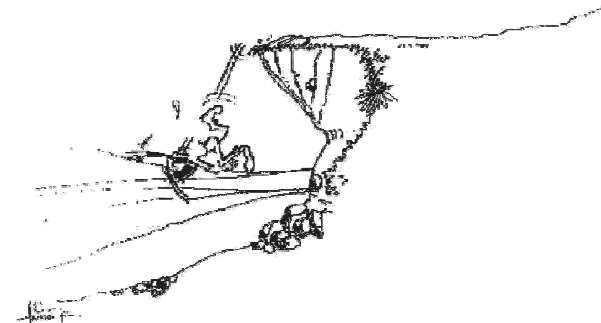
Um incidente define-se como um acontecimento que tem potencial de conduzir a um acidente ou que origina um acidente em que não ocorram quaisquer danos para a saúde,

ferimentos, danos materiais, ou qualquer outra perda. Também se pode designar como um “quase acidente”.



Acidente

Acontecimento que ocasiona morte, doença, ferimento, dano ou *outra perda* (OHSAS 18001). Contempla a eventualidade do dano psicológico. É também definido como o acontecimento não planeado, no qual a acção ou reacção de um objecto, substância, indivíduo ou radiação, resulta num dano pessoal ou na probabilidade de tal ocorrência. (NP 4397).



Acidente de Trabalho

Segundo o artigo 284º, n.º 1 da Lei nº 99, de 27 de Agosto de 2003, é acidente de trabalho o acontecimento súbito e imprevisto, sofrido pelo trabalhador que se verifique no local e tempo de trabalho. (“...e produza directa ou indirectamente lesão corporal,

perturbação funcional ou doença de que resulte redução na capacidade de trabalho ou de ganho ou a morte...” – Lei nº 100/97, 13 de Setembro).

Contudo, a lei admite algumas extensões deste conceito, considerando, também, como acidentes de trabalho certos acidentes ocorridos fora do local ou tempo de trabalho e na ida para o local de trabalho ou no regresso deste (artigo 285º). Deste modo, podemos dizer que também constituem acidentes de trabalho os que se verifiquem:

- No trajecto de ida e de regresso para e do local do trabalho, nos termos definidos em legislação especial. São os chamados acidentes in itinere ou de trajecto (artigo nº 285, a));
- Na execução de serviços espontaneamente prestados e de que possa resultar proveito económico para a entidade empregadora (artigo nº 285, b));
- No local de trabalho, quando no exercício do direito de reunião ou de actividade de representante dos trabalhadores, nos termos da lei (artigo nº 285, c));
- No local de trabalho, quando em frequência de curso de formação profissional ou, fora do local de trabalho, quando exista autorização expressa da entidade empregadora para tal frequência (artigo nº 285, d));
- Em actividade de procura de emprego durante o crédito de horas para tal concedido por lei aos trabalhadores com processo de cessação de contrato de trabalho em curso (artigo nº 285,e)); fora do local ou do tempo do trabalho, quando verificados na execução de serviços determinados pela entidade empregadora ou por estes consentidos (artigo nº 285, f));

Na Lei nº 100/97, de 13 de Setembro previa-se ainda:

- no local do pagamento da retribuição, enquanto o trabalhador aí permanecer para tal efeito;
- no local onde ao trabalhador deve ser prestada qualquer assistência ou tratamento, por virtude de anterior acidente e enquanto aí permanecer para esses fins.

Actualmente, estas situações não são contempladas.

No entanto, surgem situações onde o acidente de trabalho, tal como foi definido anteriormente, pode ser descaracterizado.

Há uma causa inerente ao trabalho, mas há, também, uma causa estranha que com ela se combina e, dada a sua importância, a lei retira à primeira a sua protecção.

O n.º 1 do artigo 290º da LAT indica-nos os casos em que o acidente se considera de trabalho, mas não dando lugar a reparação:

- O que for dolosamente provocado pelo sinistrado ou provier de um seu acto ou omissão, que importe violação, sem causa justificativa, das condições de segurança estabelecidas pela entidade empregadora ou previstas na lei; o que provier exclusivamente de negligência grosseira do sinistrado;
- O que resultar da privação permanente ou acidental do uso da razão do sinistrado, nos termos da lei civil, salvo se tal privação derivar da própria prestação do trabalho, for independente da vontade do sinistrado ou se a entidade empregadora ou o seu representante, conhecendo o estado do sinistrado, consentir na prestação;
- O que provier de caso de força maior (artigo nº 291).

E no n.º 2 do artigo 291º diz-se que só se considera de força maior o que, sendo devido a forças inevitáveis da natureza, independentes de intervenção humana, não constitua risco criado pelas condições de trabalho, nem se produza ao executar serviço expressamente ordenado pela entidade empregadora em condições de perigo evidentes.

Também o artigo nº 292 prevê situações especiais que não obrigam a indemnização, tais como os acidentes ocorridos na prestação de serviços eventuais ou ocasionais, de curta duração, a pessoas singulares em actividades que não tenham por objecto exploração lucrativa.

Esta definição legal reflecte totalmente a visão de acidente de trabalho para o profissional de Segurança, cuja principal preocupação centra-se na prevenção dos danos e lesões resultantes de um acontecimento perigoso.

Medicina do Trabalho: Saúde e Doença

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o deficiente funcionamento do sistema de produção, da responsabilidade do trabalho, do trabalhador ou do ambiente de trabalho, dá origem ao aparecimento de subprodutos (não desejados) que vão afectar o organismo humano, alterando a sua saúde. As consequências deste disfuncionamento incluem as doenças, os acidentes, o desgaste biológico, a incomodidade, a insatisfação e a diminuição da produtividade.

Internacionalmente, a **saúde** é caracterizada pelo estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas pela ausência de doença ou enfermidade. Isto reflecte-se na situação em que se encontra o organismo humano quando reage satisfatória e

adequadamente às características do meio ambiente em que vive e desenvolve a sua actividade fisiológica e psíquica de forma harmoniosa e sem sofrimento, isto é, sem dor, tristeza, fadiga ou lesão orgânica.

A **doença** pode ser definida como um estado objectivo ou subjectivo caracterizado pelo funcionamento defeituoso do organismo, órgãos ou sistemas orgânicos, traduzido por sintomas ou sinais clínicos de índole anatómica, fisiológica, bioquímica ou psíquica geralmente acompanhados de sofrimento.

Por outro lado, a **enfermidade** é considerada o estado imperfeito de saúde, estabilizado e assumido sem sofrimento penalizante (pessoa surda ou com falta de um membro).

As doenças podem ser classificadas em profissionais, de trabalho ou agravadas pelo trabalho.

As **doenças profissionais** são aquelas que têm uma relação directa com o trabalho, isto é, surgem no trabalhador que realiza um determinado trabalho, manifestando uma relação causa-efeito (ex: o trabalhador que trabalha com sílica, desenvolve silicose). Constam de uma lista em que é indicado: o agente ou os factores de risco, os quadros clínicos ou as manifestações clínicas e os trabalhos em que podem surgir as doenças. A lista das doenças profissionais é um instrumento legal que permite ao trabalhador beneficiar de uma reparação social (indemnização) quando é afectado por uma das doenças que nela constam e realiza um trabalho susceptível de a provocar.

As **doenças do trabalho** são aquelas doenças em que o trabalho desempenha um papel importante mas não são exclusivas de um tipo especial de trabalho (reumatismo, bronquite, calosidades, bronquite-poeiras).

As **doenças agravadas pelo trabalho** são doenças que já existem no trabalhador mas que se tornam mais violentas ou difíceis de curar por causa do trabalho exercido (diabetes, úlcera duodenal, hipertensão).

O aparecimento ou agravamento de doenças pode originar o acidente ou o **desgaste biológico**. Este define-se como a perda precoce ou mais acentuada das qualidades físicas, fisiológicas ou psicológicas do trabalhador. Traduz-se pela redução da capacidade de trabalho e da segurança, ou ainda pela diminuição da produtividade. Estes factores podem contribuir para o aumento do número e gravidade dos acidentes (sinistralidade), para o aumento do absentismo (ausência de trabalho) e para o aumento da conflitualidade social.

Funções da Medicina do Trabalho

Nas empresas, torna-se pois necessário prevenir, controlar e eliminar as possíveis fontes de doenças, tendo a legislação criado o serviço de Medicina do Trabalho. Esta estende a sua actuação ao indivíduo saudável e ao desenvolvimento de todo o processo patológico (doença), utilizando estratégias e metodologias para:

- Evitar o aparecimento da doença (**Medicina Preventiva**), actuando no período *pré-patogénico* (antes do Homem ser afectado);
- Controlar e eliminar a doença (**Medicina Curativa**), actuando no período *patogénico* (manifestação da doença por sinais e/ou sintomas clínicos);
- Reduzir as sequelas (estrágos) da doença (**Medicina de Reabilitação**), actuando no período *pós-patogénico* (existência de deformidade ou de incapacidade como consequência da doença).

No geral, a Medicina do Trabalho deve criar oportunidades para influenciar os factores de morbilidade (número de casos por número de habitantes) e da mortalidade (número de óbitos por número de habitantes, geralmente por ano) por acidentes de trabalho e por doenças profissionais.

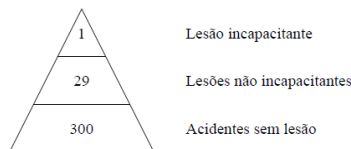
Aspectos Económicos da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Em termos económicos H. W. Heinrich (1931) considerou os custos dos acidentes divididos em directos e indirectos. Os primeiros, também designados por custos segurados, englobam as indemnizações, os gastos em assistência médica e os encargos acessórios de gestão, podendo ser representados pelo prémio de seguro. Os segundos (custos não segurados) abrangem várias dimensões, tais como:

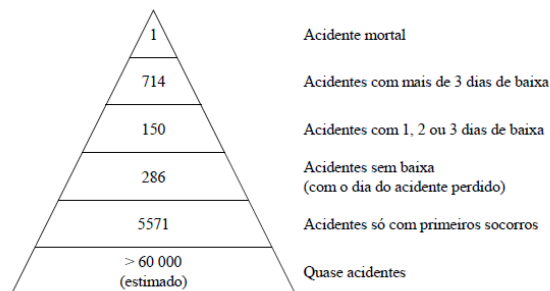
- O tempo perdido pelo acidentado e por outros operários;
- O tempo utilizado na investigação das causas de acidente;
- O tempo necessário à selecção e formação de um substituto do acidentado;
- Perdas para a produção pelo impacto causado nos outros operários;
- Perdas por reparações;
- Perdas por produtos defeituosos;
- Perdas no nível de eficiência e rendimento do trabalhador lesionado quando regressa ao trabalho;
- Perdas do tipo comercial, por não ser possível satisfazer prazos de entrega estabelecidos;

- Perdas resultantes da deterioração da imagem da empresa;
- Outros.

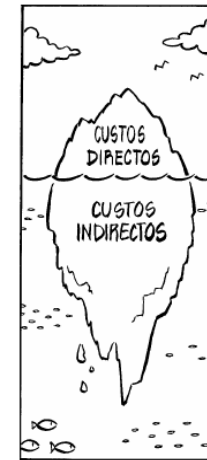
Na mesma época, Heinrich introduziu, pela primeira vez, o levantamento de acidentes sem lesão (eventualmente com dano à propriedade), alargando, assim, o conceito de acidente. A sua investigação apresentou como resultado que se apresenta na figura seguinte. Isto significa que para uma lesão incapacitante havia 29 lesões menores e 300 acidentes sem lesão.



Mais recentemente, Skiba (1979), com base num estudo em 6 grandes empresas da então R.F.A., propôs a seguinte distribuição:



Estes modelos atestam o peso dos pequenos acidentes e dos acidentes com dano à propriedade, cujos custos, em valor global, equivalem aos dos acidentes graves. Numa imagem global, podemos afirmar que os custos resultantes de um acidente de trabalho ou de uma doença profissional, representam um iceberg, sendo a parte visível os custos directos e de menor monta face à parte oculta, custos indirectos.



Organização dos Serviços de SHST

O Serviço de Higiene e Segurança deve situar-se dentro da organização da Empresa, na dependência directa do órgão executivo de mais elevado grau de decisão. A sua chefia deverá estar a cargo de um técnico de segurança qualificado, eventualmente um Engenheiro de Segurança, sobretudo nas grandes empresas.

É recomendável um intercâmbio constante entre este serviço e os diversos departamentos da empresa que, de algum modo, possam influir nos aspectos de Higiene e Segurança dos locais de trabalho, designadamente, serviço de Medicina do Trabalho, de Pessoal, de Engenharia e Manutenção e de Organização e Métodos.

A Lei n.º 7/95, de 29 de Março, o Decreto-Lei nº 26/94, de 1 de Fevereiro e o Decreto-Lei nº 109/00, de 30 de Junho, estabelecem o regime de organização e funcionamento das actividades de Segurança, Higiene e Segurança no Trabalho. Estes fazem impender sobre as entidades empregadoras a responsabilidade pela organização de tais actividades, de forma a abranger todos os trabalhadores que nelas prestam serviço.

O artigo 4º da referida Lei estabelece três modalidades de organização dos serviços de SHST:

- Serviços internos (criados pela própria empresa);

- Serviços interempresas (criados por várias empresas ou estabelecimentos, tendo em vista a sua utilização comum);
- Serviços externos (contratados pela empresa a outras entidades).

Estes últimos podem revestir as seguintes modalidades: associativos, cooperativos, privados e convencionados. Estes diplomas estabelecem, que os serviços de SHST devem ser dirigidos por, no mínimo, um médico do trabalho e/ou dois técnicos superiores de HST, para cada área respectivamente.

Prevê ainda, no artigo 24º, que as actividades técnicas de HST devem ser exercidas por: técnicos que tenham, no mínimo, uma qualificação técnico-profissional de nível 3, equivalente ao 12º ano, específica para a área de HST; técnicos superiores habilitados com curso superior e formação específica nele integrada ou complementar, legalmente reconhecida.

Estas descrições não prejudicam qualificações mais elevadas estabelecidas na lei para determinadas actividades profissionais nomeadamente as relativas à medicina, enfermagem e outras actividades de saúde, bem como à ergonomia, psicologia e sociologia do trabalho.

Funções do serviço de SHST

O desempenho das actividades do serviço de SHST deverá estar orientado para a obtenção de três principais objectivos:

- Estabelecimento e manutenção de condições de trabalho que assegurem a integridade física e mental dos trabalhadores;
- Desenvolvimento de condições técnicas que assegurem a aplicação de medidas de prevenção;
- Desenvolvimento de condições e meios que assegurem a informação e formação dos trabalhadores, bem como permitam a sua participação.

Um Serviço de Higiene e Segurança terá, de acordo com o previsto legalmente, as seguintes tarefas:

- Informação técnica de trabalhadores, na fase de projecto e de execução, sobre as medidas de prevenção relativas às instalações, locais, equipamentos e processos de trabalho;
- Identificação e avaliação dos riscos para a segurança e saúde nos locais de trabalho e controlo periódico dos riscos resultantes da exposição a agentes químicos, físicos e biológico;

• Planeamento da prevenção, integrando, a todos os níveis e para o conjunto das actividades da empresa, a avaliação dos riscos e as respectivas medidas de prevenção;

- Elaboração de um programa de prevenção de riscos profissionais;
- Promoção e vigilância da saúde, bem como a organização e manutenção dos registos clínicos e outros elementos informativos relativos a cada trabalhador;
- Informação e formação sobre os riscos para a segurança e saúde, bem como sobre as medidas de prevenção e protecção;

• Organização dos meios destinados à prevenção e protecção, colectiva e individual, e coordenação das medidas a adoptar em caso de perigo grave e iminente;

- Afixação de sinalização de segurança nos locais de trabalho;
- Análise dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais;
- Recolha e organização dos elementos estatísticos relativos à segurança e saúde na empresa;
- Coordenação de inspecções internas de segurança sobre o grau de controlo e sobre a observância das normas e medidas de prevenção nos locais de trabalho.

Estas atribuições de responsabilidades implicam a manutenção de elementos actualizados para consulta:

- Resultados das avaliações dos riscos relativos aos grupos de trabalhadores a eles expostos;
- Lista de acidentes de trabalho que tenham ocasionado ausência por incapacidade para o trabalho, bem como relatórios sobre os mesmos que tenham ocasionado ausência superior a três dias por incapacidade para o trabalho;
- Listagem das situações de baixa por doença e do número de dias de ausência ao trabalho, a serem remetidos pelo serviço de pessoal e, no caso de doenças profissionais, a respectiva identificação;
- Listagem das medidas, propostas ou recomendações formuladas pelos serviços de segurança e saúde no trabalho.

Informação/ Formação

A participação dos trabalhadores deverá ser assegurada desde o início da intervenção do técnico de SHST. Com efeito, a legislação anteriormente referida, prevê a disponibilização de informação quer em fase de projecto quer em fase de execução,

acompanhada de formação (pode tomar a forma de formação em local de trabalho) aos trabalhadores ou ao seu representante.

Este fluxo de informação deverá existir sempre nos seguintes casos:

- Admissão na empresa;
- Mudança de posto de trabalho ou de funções;
- Introdução de novos equipamentos de trabalho ou de alteração dos existentes;
- Actividades que envolvam trabalhadores de diversas empresas.

As informações a disponibilizar são várias e encontram-se previstas no art. 9º do Decreto-Lei nº441/91, 14 de Novembro, destacando-se a definição de um elemento responsável por colaborar com o técnico nas actividades de primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação de trabalhadores.

A eleição dos representantes dos trabalhadores é realizada por eleições, baseadas no método de Hondt, tal como definido no art. 10º do referido diploma legal ou no art. 277º da Lei nº 99/03, 27 de Agosto.

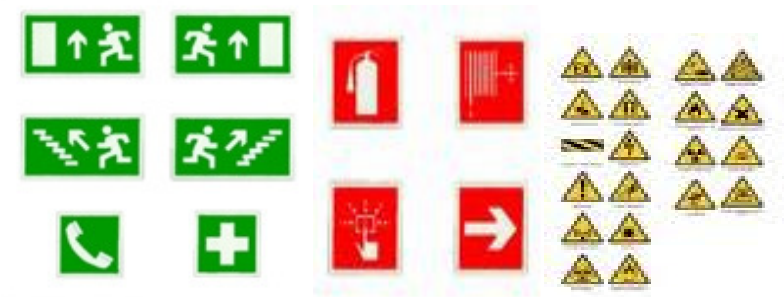
Esclarece-se o facto de o art. 11º prever a constituição de comissões de HST, mas cuja existência toma um carácter facultativo, assim como a sua composição poder ser de carácter paritário.

A adopção de apenas tais canais de comunicação dentro da empresa torna-se, obviamente, redutor, pelo que a empresa, dentro do seu sistema de Gestão da Segurança deverá contemplar outras formas de comunicação, tais como:

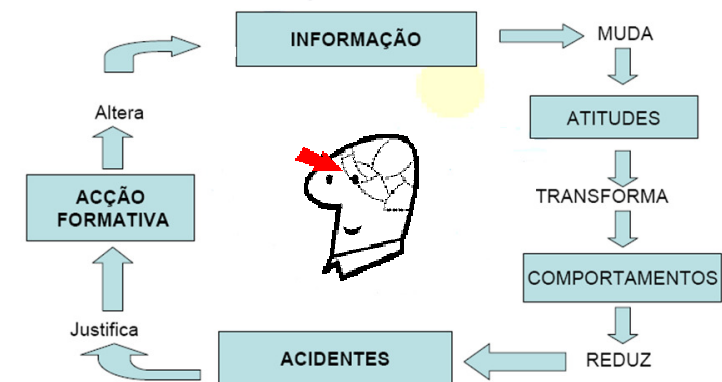
- Placards informativos;
- Painéis de sugestões;
- Prémios de um desempenho em Segurança;
- Jornais internos;
- Convívios temáticos;
- Outros.

De acordo com a regulamentação Portuguesa vigente, os trabalhadores devem eleger os seus representantes, no quadro da Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho. Apesar da referida regulamentação não estipular de maneira explícita a sua missão, cabe basicamente aos representantes dos trabalhadores executar as tarefas estipuladas no capítulo relativo à Comissão de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho.

Exemplo:



Mudança de mentalidades/atitude:



Avaliação de riscos

As consequências nocivas para a saúde e o bem-estar variam de acordo com as características individuais de cada trabalhador.

Face a condições semelhantes podemos ter reacções diferentes.

> **Quais as características internas que podem influenciar?**

> Idade

- > Sexo
- > Capacidade intelectual
- > Personalidade
- > Motivação
- > Expectativas
- > Vulnerabilidades, ...

- > Alteração na organização de trabalho:
- > Enriquecimento de tarefas;
- > Rotação de postos de trabalho;
- > Alargamento do leque de tarefas;
- > Autonomia e responsabilidade.

> **Quais as características externas que podem influenciar?**

- > Vida familiar
- > Factores culturais
- > Relações sociais
- > Actividades de ócio
- > Transportes,...

> **Técnicas de Avaliação**

- > Recolha de informação empírica;
- > Inquéritos e questionários específicos para trabalhadores afectados;
- > Entrevistas individuais ou em grupo acerca das actividades profissionais;
- > Observação do posto de trabalho.

> **Níveis de Actuação:**

- > Individual: para reduzir os efeitos dos riscos psicossociais para pessoas com sintomas de desvio de saúde (ex. técnicas de relaxamento);
- > Organizacional: enfatizar as causas remotas, de raiz, dirigidas para a estrutura da organização;
- > Articulação entre indivíduo e organização: ex. melhorar relações entre colegas e a gestão.

> **Plano de actuação:**

- > Melhoria das políticas de coordenação e controlo, de informação e comunicação e a maior participação dos trabalhadores;

V. ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO DE TRABALHO

Os nossos sentidos e os nossos valores podem confundir-nos. Quando isso ocorre, deixamos de ver a bagunça, o desperdício, e todo tipo de comportamento que gera má qualidade de vida.

É preciso prestar mais atenção para perceber a realidade.

A capacidade de apreciar e de praticar o que é certo está dentro do ser humano. Porém, quando NINGUÉM faz aquilo que QUALQUER UM poderia ter feito TODOS sofrem as consequências.

Ergonomia

A ergonomia é entendida como o domínio científico e tecnológico interdisciplinar que se ocupa da optimização das condições de trabalho, visando de forma integrada a saúde e o bem-estar do trabalhador e o aumento da produtividade.

Ou seja, ergonomia é a ciência de adaptação da máquina, do equipamento, e do ambiente no local de trabalho à fisiologia e psicologia do/a colaborador/a.

A análise e intervenção ergonómica traduz-se em:

- Melhores condições de trabalho
- Formação com o objectivo de prevenir
- Optimizar o sistema colaborador@/máquina
- Melhor organização do trabalho

❖ Factores a considerar na ergonomia:

▪ Ruído

"Se o silêncio é de ouro, eliminar um ruído vale um tesouro".

(Meireles & Sousa, 1988: *Secretariado na Empresa*)

▪ Luminotecnia

Luminotecnia é o estudo da aplicação de iluminação artificial em espaços interiores e exteriores. A Luminotecnia analisa o ofuscamento, a reflexão e o contraste na iluminação dos espaços.

▪ Cor

▪ Climatização

▪ Mobiliário

O que são os 5 S ou 5 Sentos?

Pode-se criar um ambiente de qualidade em torno de si, usando as mãos para agir, a cabeça para pensar e o coração para sentir, por meio do programa **5S**. É só colocar em acção os CINCO SENTOS que estão dentro de cada um de nós:



Os 5 Sentos

- ✓ Os 5S são um conjunto de conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o humor, o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades e as suas atitudes.
- ✓ O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas iniciadas com a letra **S**.
- ✓ A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade dessas palavras foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português. Assim, o termo original 5S foi mantido, mesmo na língua portuguesa.
- ✓ O termo "Senso de" significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender". Significa ainda a "aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular.

Mudar é Preciso!

- Devemos combater os desperdícios: Desperdiçamos alimento suficiente para alimentar 30 milhões de pessoas.
- Precisamos trabalhar com mais saúde e segurança: As estatísticas provam que há ainda muito a fazer em termos de acidentes de trabalho.
- Vivemos melhor num ambiente limpo e organizado: Está provado que, num ambiente assim, produzimos mais com menor desgaste.
- Os clientes exigem cada vez mais qualidade: Colocar a empresa em ordem é o primeiro passo para a satisfação dos clientes.
- Desperdícios geram preços altos: O que desperdiçamos na empresa contribui para tornar nossa vida mais cara.

Vantagens dos 5S

- Quem pratica o 5S Trabalha com segurança
- Mantém bons hábitos para a saúde
- Busca limpeza e organização
- Combate os desperdícios
- Tem espírito de equipe
- Aceita os desafios
- É responsável



SEIRI (Senso de Selecção)

Outras traduções: *Organização; Utilização; Classificação; Descarte.*

Senso: "A arte de deitar fora coisas inúteis sem uso."

É o passo inicial do programa de 5S. Consiste basicamente de eliminar aquilo que é desnecessário do local de trabalho ou de outro ambiente em que se esteja a implantar os 5S. Para isso é preciso definir claramente o que é necessário e o que é desnecessário.

O que é necessário?

Necessário é aquilo que se está a ser utilizado ou que se tem previsão de usar em breve. Olhe para cada objecto e pergunte: Isto REALMENTE é necessário? Estou utilizando-o no momento? Se não, qual foi a última vez que utilizei? Quando eu irei precisar disto?

Como Praticar o SEIRI:

É identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, eliminando ou dando o devido destino àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades.	EMPRESA
Basta verificar aquele espaço da casa onde colocamos tudo que não serve, os brinquedos partidos que já não usamos, a roupa velha que guardamos, as revistas e jornais que jamais serão lidos novamente, dentre outros exemplos conhecidos .	EM CASA
A selecção neste contexto implica preservar apenas os sentimentos valiosos como amor, amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão, desvalorizando os sentimentos negativos e criando atitudes positivas para fortalecer e ampliar a convivência, apenas com sentimentos valiosos.	NA VIDA

SEITON (Senso de Ordenação)

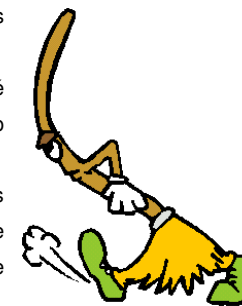
Outras traduções: *Sistematização; Arrumação.*

Senso: "A arte de cada coisa em seu lugar para pronto uso".

Após a Selecção, em que se eliminam os itens desnecessários, é preciso organizar o que sobrou.

A essa organização damos o nome de ordenação, que é determinar um local adequado para cada item, de modo que ao necessitar dele não seja necessário perder tempo à procura.

Significa "cada coisa no seu devido lugar". É definir locais apropriados e critérios para arrumar, guardar ou dispor TUDO de modo a facilitar o uso, manuseio, procura, localização e guarda de qualquer item.



Como Praticar o SEITON:

Na definição dos locais apropriados, adopta-se como critério a facilidade para armazenamento, identificação, manuseio, reposição, retorno ao local de origem após uso, consumo dos itens mais velhos primeiro.	EMPRESA
Não é incomum para ninguém as cenas de correria pela manhã à procura da agenda, dos cadernos, das chaves, do uniforme. E na hora de declarar o IRS? E as idas e vindas ao mercado? Está sempre em falta alguma coisa para comprar.	EM CASA
É distribuir adequadamente o tempo dedicado ao trabalho, ao lazer, à família, aos amigos. É ainda não misturar as preferências profissionais com as pessoais, ter uma postura coerente, serenidade nas suas decisões, valorizar e elogiar os actos bons, incentivar as pessoas e não somente criticá-las.	NA VIDA

SEISOH (senso de limpeza)

Outras traduções: *Inspecção; Zelo.*

Senso: "A arte de tirar o pó".

O senso de limpeza tem dois aspectos importantes: o primeiro refere-se à limpeza do ambiente físico, seja ele no trabalho, em casa etc.; o segundo, a ser considerado diz respeito ao relacionamento pessoal. Um ambiente onde impera a franqueza, a transparência de intenções e o respeito pelo próximo é um ambiente "limpo".

O terceiro senso objectiva isso: que o ambiente seja asseado, e portanto saudável, e que o relacionamento pessoal seja o mais aberto possível, criando condições de trabalho em equipa.

Ter Senso de Limpeza é eliminar o sujo e a sua fonte ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente.

O mais importante neste conceito não é o acto de limpar, mas o acto de "não sujar".

Actuar sobre as causas da sujidade, e não apenas na sujidade aparente.

○ Mudar comportamentos:

- Faça uso correcto de sanitários;
- Deite o lixo dentro do caixote correcto, tendo em conta a recolha selectiva;
- Mantenha limpos os corredores, vestiários, pátios e outras áreas comuns;
- Demarque e observe o local apropriado para a prática de tabagismo;
- Papéis de rebuçados devem ser colocados no lixo. Mas atenção: nas áreas de processamento ou manipulação de alimentos não se deve comer nada, inclusive rebuçados;
- Defina períodos para limpezas, não esperando que a sujidade apareça;
- Identifique e corrija vazamento de fluídos;
- Faça os reparos no edifício, móveis e equipamentos o mais rápido possível;
- Quanto ao relacionamento, a regra que normalmente funciona é: Fale com as pessoas e não das pessoas.

Como Praticar o SEISOH:

É eliminar o sujo ou objectos estranhos para manter limpo o ambiente (parede, armários, o tecto, gaveta, estante, piso) bem como manter dados e informações actualizados para garantir a correcta tomada de decisões.	EMPRESA
Também é eliminar o sujo ou objectos estranhos para manter limpo o ambiente (parede, armários, o tecto, gaveta, estante, piso), usar roupas, lençóis, lingerie, limpos e passados, manter ao caixotes do lixo, quintal e WCs sempre limpos.	EM CASA
É procurar ser honesto expressar-se, ser transparente, cordial, prestável, sem segundas intenções, com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc.	NA VIDA

SEIKETSU (senso de padronização)

Outras traduções: Padrões; Ambientação; Higiene; Conservação; Saúde; Asseio.

Senso: "A arte de manter em estado de limpeza".

Padronização significa manter "em estado de limpeza" que, no contexto dos 5s, inclui outras considerações, tais como: cores, formas, iluminação, ventilação, calor, vestuário, higiene pessoal e tudo o que causar uma impressão de limpeza.

A padronização busca então manter os três primeiros Ss (seleção, ordenação e limpeza) de forma contínua.

Significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

Como Praticar o SEIKETSU:

Manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, wcs, cozinha, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal, usar EPI e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.	EMPRESA
Cuidar do asseio de wc, cozinha, higienizar alimentos, vacinação em dia, usar tapetes, cortinas, capas de proteção, escovar os dentes, manter limpos, cabelos, barba, unhas, roupas e calçados.	EM CASA
Ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, sejam sociais, familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações.	NA VIDA

SHITSUKE (Senso de Disciplina)

Outras traduções: Auto-disciplina; Educação; Harmonia.

Senso: "A arte de fazer as coisas certas, naturalmente".

Disciplina é a base de uma civilização e o mínimo para que a sociedade funcione em harmonia.

É desenvolver hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam escritas ou informais. Este hábito é resultado do exercício da força

mental, moral e física. Não se trata de uma obediência cega, submissa, "Atitude de Cordeiro". É a demonstração de respeito a si próprio e aos outros.

Como Praticar o SHITSUKE:

Seguir os procedimentos, regras e normas da empresa, bem como a cultura, buscando contribuir sempre para melhoria do ambiente de trabalho com sugestões e instruindo os colegas com boas práticas.	NA EMPRESA
Ensinar aos familiares o que aprendeu na empresa, praticar as técnicas que se encaixarem em casa e se "fiscalizar-se" para não voltar os velhos costumes.	EM CASA
Desenvolver o autocontrolo (contar sempre até dez), ter paciência, ser persistente na busca de seus sonhos, anseios e aspirações, respeitar o espaço e a vontade alheias.	NA VIDA

VI. QUALIDADE

Escrever ou falar sobre Qualidade é, ao mesmo tempo, difícil e apaixonante. Difícil, porque a própria palavra Qualidade é frequentemente utilizada com sentidos bem diversos. Apaixonante, porque se trata de uma palavra que se aplica a tudo, desde a própria vida, passando pelos produtos e serviços que todos compramos, até à gestão das próprias empresas onde trabalhamos.

A característica mais importante de uma organização já não é a sua estrutura organizacional, mas a sua cultura. De facto, a estrutura faz parte do mito da máquina empresarial, com as suas tarefas fragmentadas e repetitivas, os seus mecanismos de comando e de controlo.

Num mundo cada vez mais instável, marcado pelo conceito da globalização e o maior enfoque centralizado na satisfação do cliente, as empresas precisam de uma cultura que valorize o esforço contínuo, a imaginação e o espírito de equipa.

O envolvimento total é uma condição para a Qualidade Global. Ela não é apenas responsabilidade dos sectores técnicos ou de produção, mas de todos e de cada um na organização, com particular incidência nos seus dirigentes, cujo líder principal é fiel depositário dos valores da organização.

A certificação de Sistemas da Qualidade baseados em pressupostos normativos deve ser encarada como o primeiro passo na implementação de um sistema TQM – Total Quality Management. Já não é suficiente cumprir os actuais requisitos normativos. É cada vez mais necessário implementar ciclos integrados e sistemáticos de revisão e melhoria, que conduzam à satisfação do cliente e a uma maior competitividade. Há que alterar os comportamentos e adoptar a nova filosofia de gestão.

QUALIDADE – algumas definições

- A qualidade de um produto é a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos utilizadores.
- A qualidade é o cumprimento dos requisitos.
- A qualidade é a conformidade com os requisitos.
- A qualidade é a aptidão ao uso através da satisfação total das necessidades do utilizador.

Qualidade é satisfazer os utilizadores fornecendo-lhes produtos, serviços e ambiente que não só cumpram as suas exigências básicas como ainda excedam as expectativas. Manter os clientes satisfeitos ao longo do tempo é uma garantia de competitividade e aumento de vendas.

Segundo a NP EN ISO 9001: 2000, a definição correcta da qualidade é:

Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.

Segundo a NP EN ISO 9001: 2000, a definição correcta do sistema de gestão da qualidade é:

Sistema de Gestão da Qualidade é um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade.

Princípios de Gestão da Qualidade

Para dirigir e controlar com sucesso uma organização, é necessário que ela seja gerida de forma sistemática e transparente. O sucesso pode ser consequência da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para continuamente melhorar o seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.

Foram identificados oito princípios de gestão da qualidade, que podem ser adoptados pela gestão de topo de uma organização, de modo que a mesma seja dirigida para melhores desempenhos:

a) Focalização no cliente

As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas.

b) Liderança

Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização.

c) Envolvimento das pessoas

As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.

d) Abordagem por processos

Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

e) Abordagem da gestão como um sistema

Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência.

f) Melhoria contínua

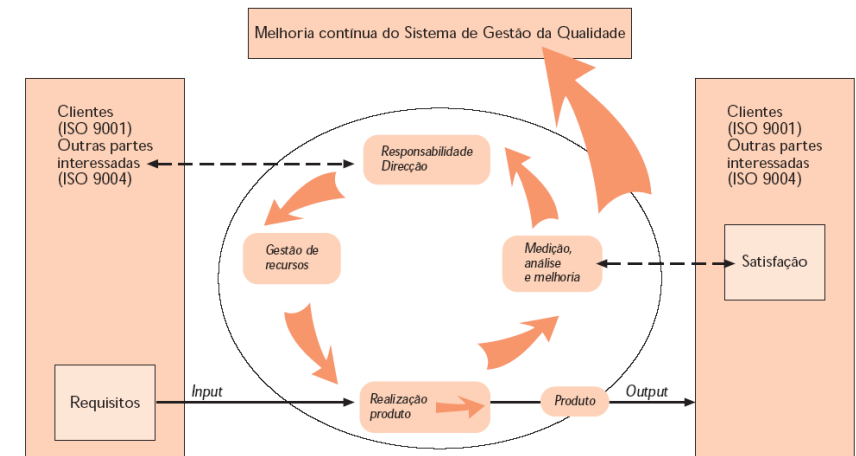
Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objectivo permanente dessa organização.

g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.

h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.



O Ciclo Deming como Sistema de Gestão da Qualidade

Identificar e Aplicar o Modelo de Gestão - Ciclo de Deming integrado no Processo de Melhoria Contínua.

A Melhoria Contínua é um Processo, por excelência de iniciativa humana!

Edward Deming - Ciclo Deming: Professor, Consultor e Autor partilhou o seu modelo de gestão sobre a qualidade, durante a II Guerra Mundial nos EUA. Em 1946 foi para o Japão ajudar na recuperação, onde foi criado o prestigiado prémio Deming Prize.



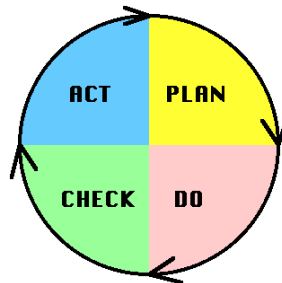
Criou o Modelo de Gestão que propõe o controlo estatístico da qualidade para verificar os resultados do processo de melhoria contínua:

Plan --> Escolha do caminho, meios e métodos para alcançar os objectivos. Define métricas para avaliar oportunidades

Do --> Executa as acções do plano e mede a sua performance

Check --> Verifica e compara as métricas com os resultados, analisa o padrão da execução para identificar vulnerabilidades

Act --> Definir as acções correctivas para re-padronização ou re-alinhamentos.



Exemplos de aplicação prática do ciclo de Deming no processo de melhoria contínua:

PLAN

- "Desenhar um processo de negócio de forma a aumentar os resultados da organização"
- "Estabelecer os objectivos necessários para produzir resultados conformes com as especificações da organização"
- "Reconhecer uma oportunidade e projectar uma mudança"

DO

- "Implementar o plano, medindo o desempenho da sua execução"
- "Executar o projecto, colocando os processos em andamento"
- "Testar a mudança, conduzindo um projecto piloto à escala"

CHECK

- "Avaliar os resultados das medições e relatar os mesmos aos decisores da organização"
- "Monitorizar os processos e o seu produto cruzando-os com os objectivos e especificações. Apresentar os resultados desse acompanhamento"
- "Estudar. Rever os testes e analisar os resultados, identificando o que aprendemos."

ACT

- "Decidir novas acções para melhorar o rendimento dos processos de negócio"
- "Aplicar medidas para obter melhores resultados. Rever todos os passos PDCA e modificar processos antes da próxima execução do ciclo."
- "Se a mudança não funcionou, repetir o ciclo de novo, mas com um plano diferente. Se funcionou, incorpore nos processos toda a aprendizagem obtida, aplicando-a numa escala maior. Use tudo o que aprendeu para planear novas melhorias, recomeçando o ciclo"

Conclusão

Verificamos que o modelo de gestão é:

- Prático e pró-activo
- Dinâmico e Decisivo
- Compensador
- Adaptável

As empresas que implementaram o ciclo Deming, como sistema de gestão da qualidade continuam a ser bem sucedidas tais como a Xerox, AT&T, Universidade de Twente (Holanda), Toyota, General Motors, Fuji Film, entre muitas outras...

VII. A GESTÃO DO TEMPO

"Se não planear correctamente o caminho para chegar ao seu destino, nunca saberá de quanto tempo precisa para o atingir!"



Dimensões do tempo

- ① Gestão do Tempo é a arte de organizar a vida de forma a controlá-la e evitar perdas de tempo.
- ② Gerir o tempo de forma eficaz implica identificar o que é mais importante, definir objectivos e estabelecer prioridades.
- ③ Uma boa gestão do tempo implica uma correcta organização pessoal e uma constante monitorização das tarefas e do tempo necessário a cada uma delas.
- ④ A falta de tempo é muitas vezes uma desculpa para esconder a indecisão e a falta de capacidade de reagir aos acontecimentos.
 - ⑤ Perde-se tempo na vida porque não se tem consciência do que é verdadeiramente importante.
- ⑥ Muitas pessoas convencem-se que o segredo da felicidade está em conseguir mais tempo livre. No entanto, mais tempo livre não significa necessariamente mais felicidade pois tudo depende do que se faz com esse tempo.

Ainda que se saiba que a vida não é só trabalho, o dia-a-dia vai-nos demonstrando que este vai invadindo e reduzindo assustadoramente o campo de outras dimensões da condição humana – a família, o social, o cultural e o psicológico. Os níveis de pressão com que somos confrontados no exercício das nossas actividades profissionais são hoje consideravelmente maiores, sendo-nos requerido que façamos cada vez mais e melhor e, se possível, em menos tempo. A questão que se coloca é a de como consegui-lo, continuando o dia a ter as mesmas 24 horas.

A resposta parece incontornável: planeando de forma mais eficiente o seu tempo!

No trabalho, para uma eficaz gestão do tempo é necessário seleccionar de forma equilibrada as *tarefas qualitativas* – as que requerem tempo para a reflexão – e as *quantitativas* – as que têm de ser feitas em grande quantidade e num curto espaço de tempo; separando criteriosamente as actividades urgentes das importantes.

Nos tempos que correm, o amadorismo e o bom senso já não são, a maior parte das vezes, suficientes para ultrapassar as inúmeras dificuldades com que se depara. A posse de um conjunto de competências técnicas e a utilização de “ferramentas” práticas de trabalho são, cada vez mais, condições imprescindíveis para o êxito de qualquer profissional, nesta difícil missão que é a de gerir eficazmente o tempo.

Psicologia da gestão do tempo

Para gerir o tempo da melhor maneira é necessário identificar as prioridades de cada um e depois é necessário avaliar essa lista de tarefas:

- A) Importante e urgente – a realizar imediatamente
- B) Importante e menos urgente – a realizar nos próximos dias
- C) Menos importante mas urgente – a realizar nos próximos dias, sem ser necessário a pessoa estar no seu melhor
- D) Menos importante e menos urgente – a realizar quando a pessoa achar melhor
- E) Sem importância e sem urgência – se for necessário fazê-las deve-se delegar ou então verificar se o assunto não é para esquecer

Para a saúde física e mental convém não esquecer o exercício físico, que ajuda a libertar a adrenalina acumulada durante o dia, uma alimentação saudável e prevenir o stress, pois se a gestão do tempo for muito rígida e inflexível pode ocasionar stress.

Eficácia e Eficiência

Para aproveitar ao máximo o tempo de que dispõe, importa que tenha sempre presentes dois aspectos: a eficiência – fazer a tarefa de maneira certa – e eficácia – fazer a tarefa certa.

Sendo ambas importantes, importa, não esquecer que o objectivo primordial é alcançar resultados, o que significa, ser eficaz!

Habue-se a questionar com regularidade a sua eficácia:

- ☛ Quanto tempo poderia economizar se não fizesse algumas coisas não essenciais?
- ☛ Há tarefas que se poderiam fazer com mais facilidade e mais rapidamente, melhorando os processos de trabalho?
- ☛ Em que tarefas gastou mais tempo do que julgava?

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Execução (como fazer)	Resultados (o que fazer)
Processos, normas e métodos	Objectivos e resultados
Execução mais rápida com menor esforço e menor custo	Execução em função dos fins
Desempenho interno	Gerar alternativa
Resolução de problemas	Optimização dos recursos
Cumprimento de deveres	Obtenção de resultados

Resumindo:

Ser eficiente é:

Fazer certo as coisas

Ser eficaz é:

Fazer as coisas certas

A seguinte história realça a importância da Gestão do Tempo na actualidade:

Um consultor, especialista em Gestão do Tempo, quis surpreender a sua assistência numa conferência. Tirou debaixo da mesa um frasco grande de boca larga. Colocou-o em cima da mesa, junto a uma bandeja com pedras do tamanho de um punho e perguntou:

Quantas pedras pensam que cabem neste frasco? Depois dos assistentes fazerem as suas conjecturas, começou a meter pedras até que encheu o frasco.

Depois perguntou:

Está cheio? Todos olharam para o frasco e assentiram que sim.

Então ele tirou de debaixo da mesa um saco com gravilha. Meteu parte da gravilha dentro do frasco e agitou-o. As pedrinhas penetraram pelos espaços que deixavam as pedras grandes.

O consultor sorriu com ironia e repetiu: Está cheio? Desta vez os ouvintes duvidaram: Talvez não.

Muito bem, retorquiu o consultor. E pousou na mesa um saco de areia que começou a despejar no frasco. A areia filtrava-se nos pequenos buracos deixados pelas pedras e pela gravilha.

Está cheio? - perguntou novamente.

Não! - Exclamaram os assistentes. Bem dito, e pegou numa jarra de água, que começou a verter para dentro do frasco. O frasco absorvia a água sem transbordar.

Bom, o que acabamos de demonstrar? Perguntou.

Um ouvinte respondeu: Que não importa o quanto cheia está a nossa agenda, se quisermos sempre conseguimos fazer com que caibam mais coisas.

Não! Concluiu o especialista.

O que esta lição nos ensina é que se não colocamos as pedras grandes primeiro, nunca poderão colocá-las depois.

Quais são as grandes pedras nas nossas vidas?

Os nossos filhos, a pessoa amada, os amigos, os nossos sonhos, a nossa saúde.

Lembrem-se: ponham-nos sempre em primeiro. O resto encontra o seu lugar!

Planeamento do tempo

a) Não deixe para amanhã o que pode fazer hoje

Não acumule assuntos pendentes nem papéis em cima da secretária. Organizar o seu trabalho – já! - é essencial. E faça tudo de uma vez só. Adicionalmente, faça todos os dias uma escala de tarefas, ordenando-as segundo a sua importância; e siga a lista “à risca”. Não adie as decisões, caso contrário, os pequenos problemas poderão agravar-se.

b) Organize o espaço físico

Só assim poderá desenvolver o hábito de não adiar o que tem para fazer. A desorganização é um sério impedimento à eficaz tomada de decisões. E o excesso de papel é um dos culpados. Examine diariamente os documentos que se vão acumulando em cima da secretária e faça imediatamente uma selecção, rejeitando os que não lhe interessam. Tenha três bandejas no seu escritório: uma para a entrada de documentos, outra para os assuntos pendentes e outra ainda para o material que deverá sair diariamente.

c) Discipline as interrupções

Diariamente, poderá receber dezenas ou centenas de telefonemas, cartas e e-mails que interrompem o seu trabalho subitamente. Dedique uma hora do dia, preferencialmente assim que chega ao escritório, para pôr a correspondência em dia e fazer os telefonemas

que necessita. O telefone é de longe o meio mais intrusivo. Especialmente se for móvel. Dê apenas o seu número de telefone directo ou telemóvel aos/às seus/suas colaboradores/as ou contactos mais importantes. Já o correio electrónico permite-lhe gerir melhor o problema das interrupções permanentes. A melhor maneira de não se tornar um incómodo é verificar imediatamente todos os e-mails que entram e fazer imediatamente uma selecção. Se é lixo, elimine. Se vê que poderá ser importante, abra-o, leia-o rapidamente. Se for um e-mail que exige resposta imediata, não deixe para mais tarde. Todos os e-mails de lazer devem ser gravados numa pasta própria, para ler ao final do dia ou quando fizer um pequeno intervalo. Mas a gestão da pior das interrupções depende apenas de si. Evite as conversas de corredor ou as paragens frequentes para café durante as horas de expediente. Deixe o final do dia para esse tipo de escape.

d) Crie rotinas de tarefas

Efectuar determinadas tarefas regulares de forma rotineira diminui o tempo de concretização. O objectivo é perder o mínimo de tempo possível nas tarefas menos importantes e reservar mais tempo para aquelas a que tem que dedicar mais atenção. Por isso, faça diariamente uma listagem das tarefas que desempenhou e o tempo que lhes dedicou. Ao fim de algumas semanas, seleccione as que realizou mais vezes, compare os tempos e poderá identificar algumas ineficiências e áreas em que terá que melhorar o desempenho. Não cometa o erro de eliminar sistematicamente as tarefas rotineiras da sua agenda. Lembre-se, por exemplo, dos grandes pianistas. Até os mais virtuosos não dispensam a prática repetitiva várias horas por dia.

e) Faça um planeamento de tarefas

Diariamente, dedique algum tempo a planear as actividades logo pela manhã e acompanhe o desenrolar dos acontecimentos ao longo do dia. Semanalmente, examine a sua agenda, os arquivos de trabalho e a lista de assuntos pendentes; estabeleça prioridades, planeie o trabalho da semana e reserve algum tempo para assuntos inesperados. Faça ainda um plano mensal para o mês seguinte, que poderá ir completando diariamente. Não se esqueça de descriminar as tarefas urgentes (que exigem acção) das importantes (que exigem reflexão).

f) Reveja a lista de material de apoio

A falta de material a meio de um dia de trabalho pode provocar atrasos irrecuperáveis. Verifique logo de manhã se tem à mão canetas, papel e outros materiais de que poderá precisar ao longo do dia; não se esqueça igualmente de verificar se a fotocopadora e a máquina de fax estão abastecidos de papel; se este se esgotar, reponha-o de imediato.

g) Seja persistente na organização

A boa vontade não chega. Hoje pode estar cheio de vontade de se organizar mas o stress diário poderá, progressivamente, afastá-lo dos seus intentos. Não facilite. Seja persistente e mantenha as rotinas e os hábitos de organização. Centralizar o registo de todas as tarefas, por mais pequenas que sejam, numa agenda ou num caderno elimina os pequenos pedaços de papel e os post-it espalhados e colados pela sua secretária. Não desista. É muito fácil regressar aos maus hábitos antigos.

Leis da Gestão do Tempo

Lei dos 20/80 (Pareto)

- ✓ 20% dos nossos esforços geram 80% dos nossos resultados.
- ✓ O essencial leva pouco tempo, o acessório muito!



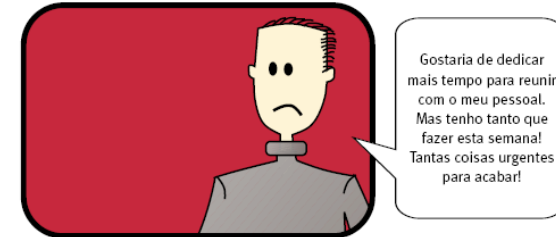
Lei das consequências homogêneas de trabalho

- ✓ Todo o trabalho interrompido será menos eficaz e levará mais tempo do que se for executado de modo contínuo.



Lei de Parkinson

- ✓ O tempo investido num trabalho varia em função do tempo disponível e não do necessário.



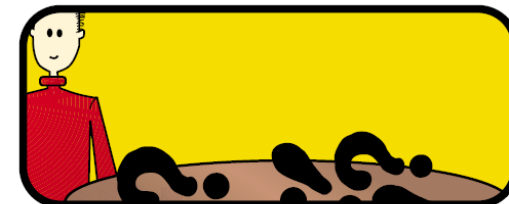
Lei da contraprodutividade

- ✓ Para além de um certo limite, a produtividade do tempo investido decresce e torna-se negativa.



Lei da alternância

- ✓ Há um tempo para tudo e um tempo para cada coisa; não fazer mais do que uma coisa de cada vez e fazê-la bem!



Lei dos ritmos biológicos

- ✓ Cada ser humano é atravessado por múltiplos ritmos biológicos.



Lei da dimensão subjectiva do tempo

- ✓ O tempo tem uma dimensão objectiva e uma dimensão subjectiva, que é função do interesse pela actividade exercida.



VIII. COMUNICAÇÃO

Grande parte do tempo da maioria das pessoas (75%, em média), é passado a relacionar-se com outras pessoas e o modo como nos relacionamos com os outros, a maior ou menor eficácia no relacionamento, depende do nosso poder e da nossa habilidade de comunicação.

Comunicar é diferente de informar

Informar implica pôr alguém ao corrente de algo que desconhece. Contudo, o acto de informar pode tornar-se em acto de comunicação se da parte da pessoa ou pessoas com quem desejamos entrar em relação, houver resposta ou acção às mensagens enviadas.

Comunicar é estabelecer uma relação em que as acções, pensamentos, sentimentos e intenções de uma pessoa desencadeiam respostas de outra ou de outras pessoas.

A palavra “comunicar” provém do latim *communicare*, que significa: pôr em comum, associar, entrar em relação, estabelecer laços, tornar comum, partilhar, trocar de ideias, opiniões e mensagens.

Comunicar é um acto fundamental da vida humana, não podemos não comunicar, estamos sempre em interacção com alguma coisa ou com alguém.

Comunicar é, pois, a troca de ideias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz, do que se faz ou se pensa. faz ou se pensa.

Informar é um processo unilateral.

Comunicar é um processo interactivo e pluridireccional.

A comunicação é o mecanismo através do qual as relações humanas existem e se desenvolvem.

Quando penso em silêncio posso não estar a comunicar, mas se...

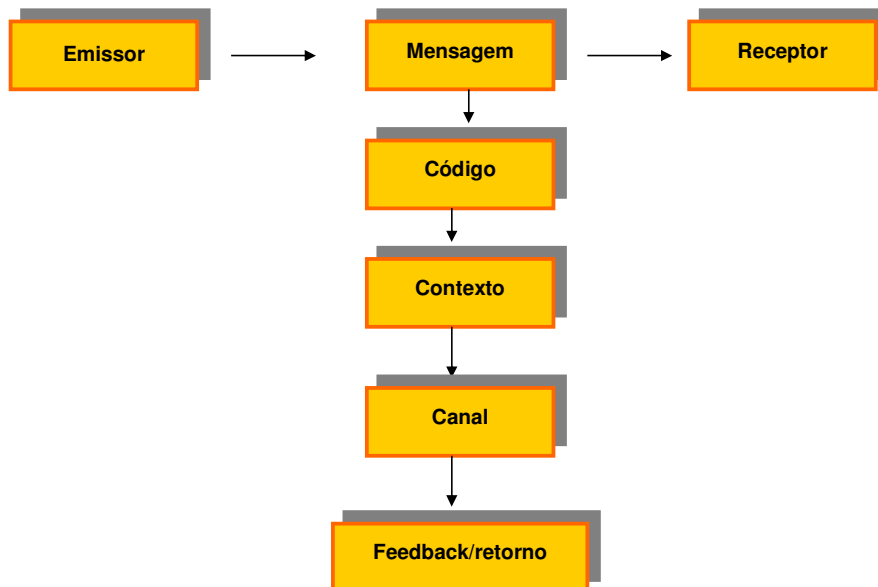


Eu estarei a comunicar!

O processo de comunicação estabelece-se com a presença de pelo menos duas pessoas.

Para considerarmos que existe um sistema de comunicação, é necessário ainda que as mesmas duas ou mais pessoas troquem mensagens entre si.

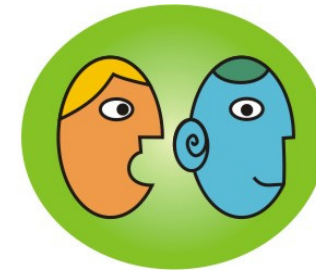
Embora a situação de comunicação se possa apresentar de diversas formas, esta define-se essencialmente pela presença de alguns elementos característicos:



➤ **Emissor:** sujeito que envia a mensagem e ponto de partida de qualquer mensagem. Deve ser capaz de perceber quando e como pode entrar em comunicação com o outro, e de ser capaz de transmitir uma mensagem compreensível para o receptor.

O emissor ao elaborar a mensagem deve verificar se:

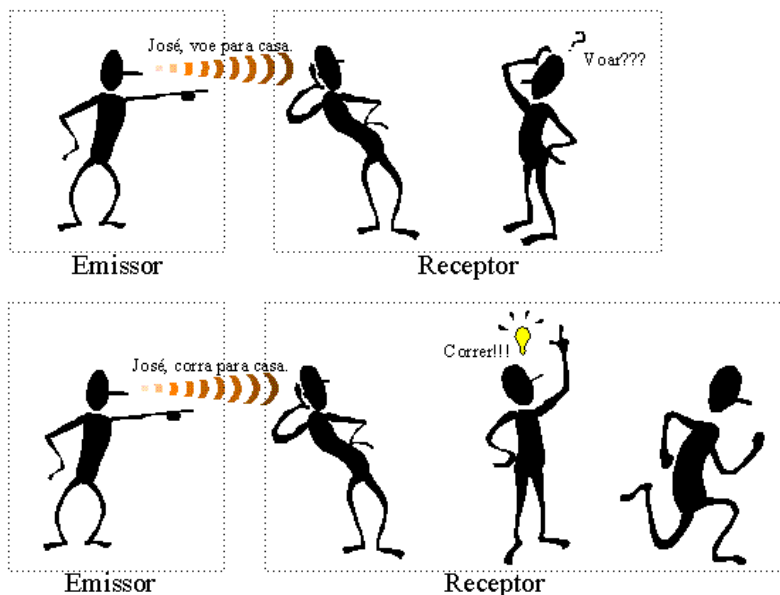
- ✓ o código é comum ao receptor (questões de linguagem técnica)
- ✓ o que transmite é claro e compreensível
- ✓ o receptor possui as características necessárias para a descodificação



➤ **Receptor:** aquele que recebe a mensagem. Deve estar sintonizado com o emissor para entender a mensagem. Não é só importante que ele a compreenda mas também que a capte e aceite. Como o processo de comunicação envolve um processo contínuo e interactivo de troca de mensagens, o emissor age simultaneamente como receptor e vice-versa.

➤ **Mensagem:** Informação transmitida. É o conteúdo da comunicação que é constituída pelo conjunto de informações emitidas.

➤ **Código:** Conjunto de sinais e regras que permite transformar o pensamento em informação, capaz de ser entendida pelo receptor. Estes sinais uma vez recebidos pelo emissor serão descodificados e convertidos para poderem ser interpretados. É pela codificação e descodificação dos sinais recebidos que os indivíduos interpretam as mensagens e constroem significados.



➤ **Contexto:** conjunto das variáveis que rodeiam e influenciam a situação de comunicação.

➤ **Canal:** é o meio através do qual é transmitida a informação, é a via de circulação da mensagem.

➤ **Feedback:** ou informação de retorno, é a mensagem que é transmitida em resposta à mensagem inicial e permite ao emissor perceber que a sua mensagem foi recebida e, eventualmente, avaliar se foi ou não compreendida. Permite ajustar a mensagem, para aumentar a eficácia da comunicação.

No processo de comunicação é fundamental observar a reacção daqueles a quem nos dirigimos. É através da retroacção ou feedback que orientamos as nossas comunicações futuras, não só o que dizemos ou que queremos exprimir, mas também o modo como o fazemos. Podemos verificar, comparativamente, se os efeitos reais que a comunicação exerce sobre os outros correspondem ou não aos efeitos que esperávamos.

Deste modo, o feedback, permite-nos decidir quais os processos de comunicação que, posteriormente, deveremos utilizar, adoptar, para obter o efeito esperado.

Por isso, o efeito de retroacção é essencial para o nosso contacto com os outros. A continuidade ou não da comunicação depende da maneira como ela influenciou e foi recebida pelos outros.

Posteriormente surgiram dois novos elementos na Comunicação:

➤ **O Ruído:** Factor que afecta, em graus diferentes, e por causas diversas, a transmissão e recepção da mensagem. (Exemplo: muito barulho, uma palavra mal impressa...);

➤ **A Redundância:** Tem como papel reduzir os riscos de perda de informação, compensando com a repetição, o enfraquecimento progressivo da mensagem.

Exemplos de redundância:

Linguística: "Eles foram para a praia e eles sabem que eu não quero";

Gestual: Afastar os braços para dizer que um carro é espaçoso;

Sonora: Dizer que é meia-noite, quando o relógio está a dar as doze badaladas.

Características da Comunicação

Podemos considerar que são três as características da comunicação:

a) **Inevitabilidade:** É impossível não comunicar, visto que, estamos constantemente a transmitir algo, mesmo quando andamos, quando paramos a observar alguma coisa, tudo isto é comunicação porque se refere a informações não verbais que deixamos transparecer.

b) **Universalidade:** Todos os seres vivos comunicam, embora utilizem linguagens diferentes. Assim, cada povo utiliza uma linguagem que está adaptada às suas necessidades e que pretende reunir um conjunto de requisitos da sua Cultura.

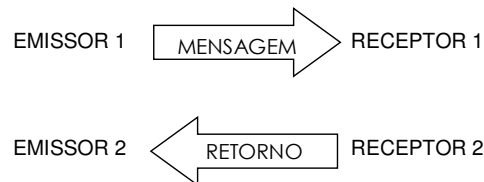
c) **Processo Contínuo:** Sendo o modo como se comunica resultante de um processo de aprendizagem, cada ser humano integra-o na sua própria individualidade e desenvolvimento, em função das suas características pessoais, necessidades e desejos.

Direcção e Sentido da Comunicação

Comunicação Unilateral - A comunicação unilateral processa-se num só sentido, equivale ao monólogo, já que não há retorno ou feed-back por parte do receptor. O que acontece é que o receptor(es) não podem trocar ideias com o emissor, nem tão pouco o emissor tem oportunidade de saber como a mensagem foi percebida (descodificada) pelo receptor ou conhecer a imagem que este(s) tem acerca de si.



Comunicação Bilateral – Verifica-se alternância de papéis entre o emissor e o receptor, a comunicação equivale a um diálogo, onde existe feed-back. O emissor e receptor têm oportunidade de trocar informações, opiniões, ideias, desejos e sentimentos. Têm possibilidade de comunicar entre si, de se conhecerem melhor e até de se desenvolverem (aprendendo um com o outro).

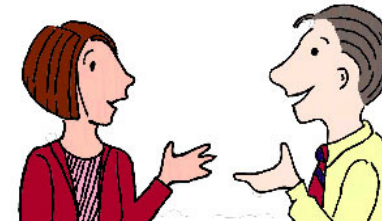


Comunicação Verbal

A comunicação verbal pode ser:

- Oral: rádio, telefone, palestras, etc.
- Escrita: jornais, revistas, circulares, cartas, sms, etc.
- Audiovisual: televisão, cinema, publicidade, etc.

Linguagem Verbal: as dificuldades de comunicação ocorrem quando as palavras têm graus distintos de abstracção e variedade de sentido. O significado das palavras não está nelas mesmas, mas nas pessoas (no repertório de cada um e que lhe permite decifrar e interpretar as palavras);



Comunicação Não Verbal

A comunicação não verbal pode ser:

- Gestual: linguagem gestual, gestos dos sinaleiros, etc.
- Codificada ou Simbólica: código morse, código de sinais de trânsito, etc.
- Táctil: linguagem táctil dos cegos, leitura ou exame com a ponta dos dedos, etc.

Linguagem Não Verbal: as pessoas não se comunicam apenas por palavras. Os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares, a entoação são também importantes: são os elementos não verbais da comunicação.

Os significados de determinados gestos e comportamentos variam muito de uma cultura para outra e de época para época.

A comunicação verbal é plenamente voluntária; o comportamento não-verbal pode ser uma reacção involuntária ou um acto comunicativo propositado.

Alguns psicólogos afirmam que os sinais não-verbais têm as funções específicas de regular e encadear as interações sociais e de expressar emoções e atitudes interpessoais.

Expressão facial: não é fácil avaliar as emoções de alguém apenas a partir da sua expressão fisionómica. Por vezes os rostos transmitem espontaneamente os sentimentos, mas muitas pessoas tentam inibir a expressão emocional. *Com apenas uma mudança na expressão facial podemos mudar o sentido de uma frase!*



Movimento dos olhos: desempenha um papel muito importante na comunicação. Um olhar fixo pode ser entendido como prova de interesse, mas noutro contexto pode significar ameaça, provocação. Desviar os olhos quando o emissor fala é uma atitude que tanto pode transmitir a ideia de submissão como a de desinteresse.



Movimentos da cabeça: tendem a reforçar e sincronizar a emissão de mensagens.

Postura e movimentos do corpo: os movimentos corporais podem fornecer pistas mais seguras do que a expressão facial para se detectar determinados estados emocionais. Por ex.: inferiores hierárquicos adoptam posturas atenciosas e mais rígidas do que os seus superiores, que tendem a mostrar-se descontraídos.

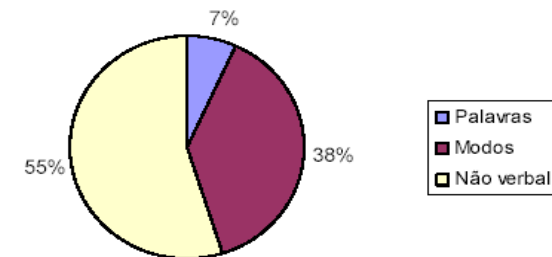


Comportamentos não-verbais da voz: a entoação (qualidade, velocidade e ritmo da voz) revela-se importante no processo de comunicação. Uma voz calma geralmente transmite mensagens mais claras do que uma voz agitada.

A aparência: a aparência de uma pessoa reflecte normalmente o tipo de imagem que ela gostaria de passar. Através do vestuário, penteado, maquilhagem, apetrechos pessoais, postura, gestos, modo de falar, etc, as pessoas criam uma projecção de como são e de como gostariam de ser tratadas. As relações interpessoais serão menos tensas se a pessoa fornecer aos outros a sua projecção particular e se os outros respeitarem essa projecção.

CONCLUSÃO: NA INTERACÇÃO PESSOAL, TANTO OS ELEMENTOS VERBAIS COMO OS NÃO-VERBAIS SÃO IMPORTANTES PARA QUE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO SEJA EFICIENTE.

O segredo da boa comunicação é saber que a forma como dizemos qualquer coisa é mais importante do que aquilo que dizemos. Para criar um maior impacto da sua mensagem, é importante recorrer ao maior leque possível de expressões, através de gestos, tom de voz e vocabulário.



Estudos indicam que a voz, o tom e a imagem pesam cerca de 90% na impressão que se dá aos outros, distribuindo-se do seguinte modo:

VISUAL: 55%

- A postura, os gestos, a frequência de contactos através do olhar e a sua imagem em geral contribuem, significativamente, para uma primeira impressão. Os movimentos e expressões faciais são considerados 8 vezes mais poderosos que as palavras. É fundamental ter a noção da sua importância e a certeza de que lhe presta a devida atenção.

VOCAL: 38%

- Usar um determinado tom de voz, influencia a maneira como interpretam o que diz. Um terço do impacto produzido, deriva do tom de voz, como tal, deve assegurar que dá ênfase ao que quer comunicar.

VERBAL: 7%

- As palavras podem não produzir um grande impacto mas, quando os efeitos visuais e vocais se desvanecem, o que fica é a mensagem que transmitimos. Para uma mensagem ser transmitida e compreendida correctamente, é necessário utilizar uma linguagem verbal adequada.

Barreiras à Comunicação

Uma das melhores maneiras de entender a natureza do processo de comunicação consiste em prestar atenção a alguns princípios ou tendências - que podemos designar por leis da comunicação:

- A comunicação é um processo de dois sentidos (biunívoca);
- A mensagem recebida pelo receptor nunca é igual à que enviamos.
- O significado que as pessoas atribuem às palavras depende das suas próprias experiências e percepções;
- Existem situações em que corremos o risco de fornecer excessiva informação às pessoas, criando-lhes dificuldades;
- Comunicamos sem estarmos conscientes disso, porque comunicamos também (e sobretudo?) através de linguagem gestual e corporal (*"O homem é um ser multidimensional que de vez em quando verbaliza"*, Vítor Hugo);
- O emissor deve ser congruente com a mensagem a transmitir;
- A comunicação é tão mais difícil quanto maior for o número de receptores e a sua heterogeneidade (muitos e diferentes receptores);
- Quanto mais simples for uma mensagem, mais fácil será a sua compreensão e memorização;
- O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é transmitida de uma pessoa para outra.

Se os colaboradores de uma empresa querem desenvolver o seu desempenho comunicacional, devem compreender os modos através dos quais a comunicação se processa, assim como os obstáculos que podem ocorrer.

Chamamos a estes obstáculos Barreiras à Comunicação Eficaz, que se repercutem obviamente em mal-entendidos e perdas de tempo. Superá-las facilitará a comunicação e o nosso desempenho profissional.



As principais barreiras à comunicação situam-se a 3 níveis:

BARREIRAS PESSOAIS

Pode acontecer durante os processos de codificação e descodificação da mensagem, podendo assim situar-se:

Ao nível do emissor

- Quando não assimilou os conteúdos que deve transmitir, devido à má percepção das motivações do receptor.
- Pelo seu egocentrismo, associado a uma incapacidade para se colocar no lugar do seu receptor.
- Pela utilização de um código inadequado, em que os factores conotativos da mesma língua podem revelar-se significativos.
- Deficiente elaboração mental da mensagem.
- Deficiente escolha dos meios e/ou do local onde se estabelece a comunicação.

Ao nível do receptor

- Falta de interesse para captar a mensagem.
- Antecipação da resposta, por não saber escutar activamente.
- Competição entre interlocutores, que em casos extremos gera monólogos colectivos.
- Preconceitos em relação ao emissor, com hipóteses de valorização ou desvalorização da imagem do emissor e da mensagem recebida.
- Posição que ocupa na rede de comunicação.
- Estado psicológico - emoções, situação actual, etc..

BARREIRAS FÍSICAS

Interferem ao nível do canal onde se desenvolve a comunicação.

- Ruídos ou barulhos - no exterior, conversas de terceiros, etc.
- Desproporção do volume de informação em relação aos meios de comunicação.
- Avarias ou deficiências nos meios escolhidos para enviar a mensagem.

BARREIRAS SEMÂNTICAS

São constituídas pelas limitações presentes nos símbolos com que comunicamos, já que estes podem possuir significados diferentes.

- Não adequação da linguagem aos papéis sociais.
- Conotações não entendidas à luz do grupo social de que o indivíduo faz parte (ex: meio rural/meio citadino).
- Não correspondência da linguagem verbal à linguagem não-verbal.

CASO: DISTORÇÕES DA COMUNICAÇÃO

O ECLIPSE DO SOL

Capitão ao Sargento- Ajudante

- Sargento! Dando-se amanhã um eclipse do sol, determino que a companhia esteja formada, com uniforme de campanha, no campo de exercício, onde darei explicação em torno do raro fenômeno que não acontece todos os dias. Se por acaso chover, nada se poderá ver, e nesse caso fica a companhia dentro do quartel.

Sargento Ajudante ao Sargento de Dia:

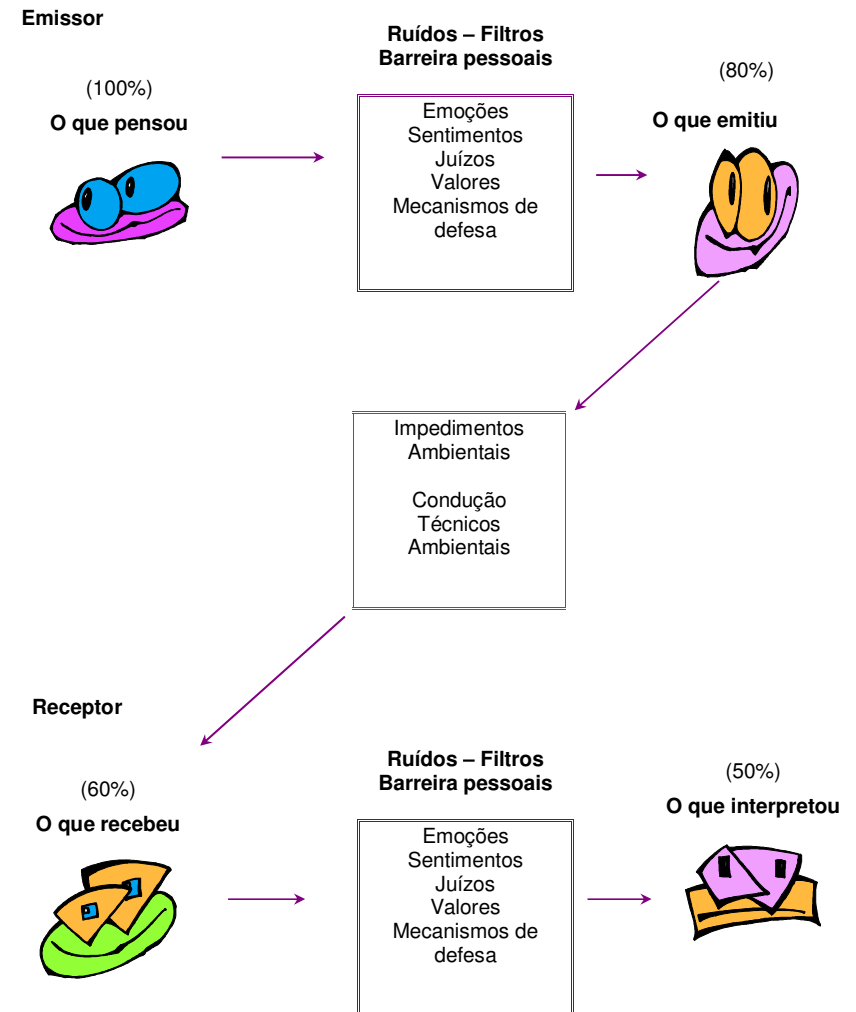
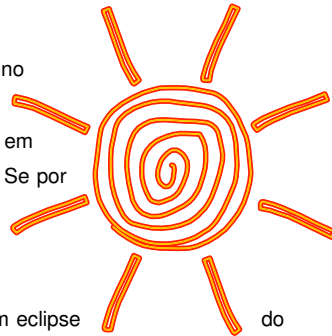
- Sargento, de ordem de meu capitão, amanhã haverá um eclipse do sol, em uniforme de campanha. Toda a companhia terá de estar formada no campo de exercício, onde seu capitão dará as explicações necessárias, o que não acontece todos os dias. Se chover, o fenômeno será mesmo dentro do quartel!

Sargento de Dia ao Cabo:

- Cabo, o nosso Capitão fará amanhã um eclipse do sol no campo de exercício. Se chover, o que não acontece todos os dias, nada se poderá ver. Em uniforme de campanha o Capitão dará a explicação necessário, dentro do quartel.

Cabo aos soldados:

- Soldados, amanhã para receber o eclipse que dará a explicação necessária sobre o nosso capitão, o fenômeno será em uniforme de exercício. Isto, se chover dentro do quartel, o que não acontece todos os dias.



COMO PODEMOS DIMINUIR A DIFERENÇA PROVOCADA PELAS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO?

Clarificação da Comunicação

- Ter bem presente o objectivo da comunicação
- Ter ideias claras e precisas sobre o assunto da comunicação
- Não dar muita informação de seguida, criar intervalos para controlar a sua recepção
- Verificar se a mensagem está a ser compreendida
- Ouvir o receptor
- Dominar o código linguístico e evitar duplo sentido
- Certificar-se de que os termos que utiliza são compreendidos pelo interlocutor
- Transmitir ideias úteis e objectivas
- Adequar a linguagem não verbal à verbal
- Tomar em atenção o quadro de referência do receptor
- Adequar a linguagem ao interlocutor
- Factores que intervêm na fidelidade da comunicação



Há quatro factores que agem, quer sobre o emissor quer sobre o receptor, influenciando o seu comportamento comunicativo, os objectivos da comunicação e a mensagem. São eles:

Habilidade na comunicação

O indivíduo comunica tanto melhor quanto mais habilidade tiver, quanto mais perfeito for na transmissão da mensagem e no código utilizado. Há que ter um vocabulário adequado para exprimir as ideias, há que escrever correctamente para que o pensamento fique claro. Ao falar, precisamos de pronunciar correctamente as palavras e de gesticular de forma adequada.

O receptor terá que ter a habilidade de descodificar a mensagem, terá que ter a capacidade de escutar, de ler e de pensar.

Atitude

Devemos analisá-la em três dimensões: a atitude para consigo mesmo, aquilo que o indivíduo pensa de si próprio, das suas capacidades e o seu grau de auto-estima, influenciam o modo como comunica. O indivíduo tem que ter autoconfiança e consciência de

que é capaz de assumir determinada forma de estar e de se relacionar com os outros. O sujeito que pensa que não é capaz de falar e comunicar, tende, mais frequentemente, a falhar nesse comportamento.

Atitude para com o assunto, o vendedor que queira vender um produto no qual não acredita, terá alguma dificuldade em comunicar o seu valor e convencer os outros da sua importância. Se não se acredita num determinado tema ou assunto, estes não serão comunicados correctamente.

Atitude para com o interlocutor, se a atitude do receptor para com o emissor e do emissor para com o receptor for negativa, se não gostarem um do outro, a comunicação não se fará correcta e abertamente. Fala-se e ouve-se de forma indelicada e incorrecta.

Nível de conhecimentos

Não se pode comunicar aquilo que não se sabe. O emissor precisa de conhecer o tema que comunica e deve articular o que diz com o nível de conhecimentos do receptor.

Sistema sócio-cultural

Quer o emissor quer o receptor são influenciados pela sua posição sócio-cultural. O sistema social e cultural determina as palavras que as pessoas escolhem e o tipo de comunicação que utilizam. O vendedor não poderá transmitir, exactamente do mesmo modo, a mesma mensagem, aos diferentes clientes que o abordam.

Atitudes na Comunicação: Escuta Activa

Para que a comunicação seja eficaz, precisamos que o receptor esteja “connosco”, a fim de evitar a indiferença e a contestação.

Em qualquer situação, é importante que quem o vai ouvir, não só esteja atento, como também sinta que valeu a pena estar ouvir. Para que tal aconteça, deve mostrar ao receptor que ele é importante.

Para tal é necessário ter em consideração os princípios da Escuta Activa. Escutar é uma atitude de disponibilidade para receber as mensagens dos outros e tentar compreendê-las. Sem escutar, não haverá descodificação nem interpretação.

Durante séculos, ouvir foi para o homem o principal meio de aprendizagem. Depois, com o aparecimento do livro, a aptidão do homem para ouvir foi diminuída gradualmente.

Actualmente, na escola, como pela vida adiante, aprende-se a falar, a ler e a escrever, sem, no entanto se colocar idêntico empenho em aprender a saber ouvir.

É bastante frequente ouvirmos apenas parte do que nos dizem e começarmos a formular uma própria resposta imediatamente, refutando ou contra argumentando com rapidez.

Por vezes, estamos tão ansiosos por colocar a nossa própria posição, que não ouvimos nada do que os outros nos dizem. Frequentemente, ouvimos e respondemos às palavras mas não aos sentimentos que o outro está-nos a comunicar. Surge então o fenómeno do "mas..., mas,..." ou do "Bom, mas...". De uma maneira geral, quando uma pessoa começa a dizer "Sim, mas...", pode-se dizer com razoável certeza que não ouviu o que a outra pessoa acabou de dizer.

A escuta implica um papel activo, falando-se mesmo em ESCUTA ACTIVA.

Papel activo \Rightarrow Emissor Papel Passivo \Rightarrow Receptor

Princípios da Escuta Activa:

1. **Saber deixar falar:** o receptor não pode ouvir e falar ao mesmo tempo, pelo que é indispensável suspender o discurso para que o outro diga o que tem a dizer, e percebe claramente que está a ser escutado;
2. **Colocar-se em empatia com o outro:** para compreender o que o outro diz, o receptor deve esforçar-se por se pôr no lugar do emissor;
3. **Centrar-se no que é dito:** toda a atenção do receptor deve estar centrada no que o emissor diz;
4. **Manter os canais abertos:** o receptor deve colocar-se frente ao emissor, olhando-o com atenção e interesse, de maneira a que ele perceba que os canais de comunicação estão completamente disponíveis para que a mensagem seja recebida;
5. **Eliminar qualquer juízo imediato:** um juízo demasiado rápido pode provocar reacções de defesa por parte do emissor e interromper o processo de comunicação;
6. **Não interromper o outro:** o receptor deve resistir a antecipar o que julga que o emissor irá dizer, dando-lhe tempo para que diga tudo até ao fim;
7. **Não deixar transparecer as emoções pessoais:** o receptor deve manter-se atento e interessado, controlando as exteriorizações de surpresa, acordo ou desacordo,

agrado ou desagrado. Essas expressões podem condicionar o emissor, que desenvolverá o processo de comunicação guiado pelo outro, deturpando a mensagem;

8. **Resistir ao efeito de Halo:** O receptor deve concentrar-se no que é dito, independentemente do que pensa do emissor;
9. **Reformular:** Sempre que a mensagem se torna ambígua, o receptor deve recapitular o que foi dito, de forma a certificar-se que a mensagem recebida é a mesma que foi emitida;
10. **Utilizar capacidades cerebrais:** O ritmo médio de um sujeito falante é de cerca de 120 palavras/minuto, enquanto o nosso cérebro processa cerca de 400 palavras/minuto. Esta diferença permite ao receptor ganhar um diferencial de tempo significativo que pode utilizar no "controlo" do processo de comunicação e na tarefa de compreensão.

Para reflectir:

Quando te peço para me escutares e tu comesas a dar-me conselhos, não fazes o que te peço.

Quando te peço para me escutares e tu comesas a dizer-me que não teria que me sentir assim, não respeitas os meus sentimentos.

Quando te peço para me escutares e tu sentes o dever de fazer algo para resolver o meu problema, não respondes às minhas necessidades.

Escuta-me!

Tudo o que te peço é que me escutes, não fales, nem faças.

Escuta-me apenas.

Aconselhar é fácil. Mas eu não sou um incapaz. Estou desanimado e com dificuldade, mas eu não sou um inútil.

Quando tu fazes por mim aquilo que eu poderia fazer e que não necessito, não fazes mais que contribuir para a minha insegurança.

Mas quando aceitas simplesmente, o que sinto pertence-me, mesmo que seja irracional, então não tenho que tentar fazer-te entender, mas antes começa a descobrir o que existe dentro de mim.

O'Donnell, 1989

Atitudes Comunicacionais

Atitude começou por significar algo de físico (postura). Mais tarde começou por ser encarada como a reacção a algo exterior (objecto), reacção essa que pode ser individual ou social.

Ter uma atitude significa ter um sentimento, face a um objecto, uma pessoas, uma ideia, e sendo assim, orienta o nosso comportamento, a nossa acção e a nossa percepção.

Segundo Newcombs, “atitude é uma predisposição adquirida, anterior ao juízo e à acção e que os dirige e comanda” ou “disposição para agir, perceber, pensar, sentir em relação a um objecto”.

Apesar de existir uma certa ambiguidade acerca do termo Atitude, consideremos aqui atitude como a expressão consciente e voluntária, no sentido de visar um determinado comportamento, alcançar um objectivo, e que normalmente responde a uma situação.

Assim, atitude comunicacional é definida como um conjunto de comportamentos verbais e não verbais que revelam a intenção de um interlocutor em relação a outro.

Efeito Camaleão – As pessoas são um pouco como os camaleões que mudam de cor consoante o ambiente ao qual são expostos. Por outras palavras, as pessoas tomam a cor emocional do meio.

Por exemplo, quando falamos com uma pessoa tímida sentimo-nos mais tímidos e quando falamos com uma pessoa alegre sentimo-nos mais alegres e confiantes.

É o chamado Efeito Camaleão. Este fenómeno faz com que ajustemos automaticamente as nossas emoções às dos outros.

ATITUDE GERA ATITUDE
COMPORTAMENTO GERA COMPORTAMENTO



Agressividade gera agressividade



Simpatia gera simpatia

O Efeito da Personalidade no Relacionamento Interpessoal

Já reparou que certas pessoas têm conflitos quase todos os dias, enquanto que outras são conciliadoras, diplomatas e amadas pela maioria? Já reparou que algumas pessoas são acessíveis, enquanto que outras são frias e distantes?

Isto acontece porque somos todos diferentes, ou seja, temos traços de personalidade diferentes.

Poder-se-á definir personalidade como “conjunto de padrões comportamentais (incluindo pensamentos e emoções) que caracterizam a maneira de cada indivíduo se adaptar às situações da sua vida”. Por sua vez, chama-se traço de personalidade a todo o aspecto particular de um indivíduo que o distingue dos outros.

Personalidade Passiva

Caracteriza-se pela incapacidade de exprimir os seus pensamentos e emoções. Estas pessoas têm tendência a não manifestar claramente os seus desejos nem comunicar as suas necessidades, optando por ficar à espera que os outros façam as coisas por eles. Por exemplo, um funcionário em vez de pedir um aumento ao patrão fica à espera que o patrão lhe ofereça um aumento. Quando ocorre um conflito, tendem a ignorar ou a fingir que nada aconteceu.

Assim sendo manter-se na expectativa e a falta de iniciativa são características da personalidade passiva.

Em suma,

- ✓ Comunica uma mensagem de inferioridade: ao sermos passivos permitimos que os desejos, necessidades e direitos dos outros sejam mais importantes que os nossos.
- ✓ Alguém que se comporte de forma passiva perde, ao mesmo tempo que permite aos outros ganhar.
- ✓ Seguir este caminho leva a ser-se uma vítima e não um vencedor.

Personalidade Agressiva

É oposta à personalidade passiva. As suas reacções são extremas e a sua maneira de chegar aos seus fins é o afrontamento, a agressão directa, a cólera e a humilhação.

São pessoas de uma intransigência excessiva e de uma rigidez desarmante.

Em suma,

- ✓ Comunica sempre uma impressão de superioridade e de falta de respeito.
- ✓ Ao sermos agressivos colocámos sempre os nossos desejos e direito acima dos outros, violando os direitos dos outros.
- ✓ As pessoas agressivas podem ganhar, ao assegurar-se que os outros perdem.

Personalidade Manipuladora

Este tipo de personalidade organiza-se para satisfazer as suas necessidades de forma muito indirecta e mal dirigida. Utilizam uma comunicação pouco clara e com segundas intenções. A arte de manipular o outro pode ser exercida de múltiplas maneiras. Assim sendo as principais formas de comportamento manipulativo são: desertor; culpabilizador; pseudo-psicanalista; caçador; acumulador; Traíçoeiro; Pequeno comediante; Punidor; Actor; Emotivo.

Personalidade Assertiva

Exprime claramente e sem equívocos as suas necessidades, os seus pensamentos e as suas emoções. Sem fazer um juízo de valor e sem atentar contra a integridade do outro, ela exprime aquilo que se pretende e a sua visão das coisas.

Como diz o que pensa e não faz jogos onde muitos se divertem a enganar os outros, têm geralmente muito boa auto-estima. Dizer o que pensa sem que o outro reaja mal à sua atitude,

Trata-se de um tipo de personalidade que permite um desenvolvimento sócio-grupal eficaz, que se irá repercutir em grande escala ao nível das aquisições individuais.

Em suma,

- ✓ Comunica uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros
- ✓ Ao sermos assertivos encaramos os nossos desejos, necessidades e direitos como iguais aos dos outros
- ✓ Uma pessoa assertiva ganha influenciando, ouvindo e negociando de tal forma que os outros escolhem cooperar de livre vontade
- ✓ Este comportamento leva ao sucesso e encoraja relacionamentos honestos e abertos.

As 10 técnicas para uma atitude eficaz na comunicação:

1. Escuta até ao fim a ideia do teu interlocutor
2. Mostra-te interessado na sua mensagem
3. Faz perguntas para que o teu interlocutor clarifique o pensamento e os argumentos
4. Conquista o direito de ser ouvido
5. Está atento às expressões faciais
6. Não interrompas
7. Diz com frequência "Eu compreendo..."
8. Fala de forma serena e calma
9. Não imponhas as tuas ideias, faz propostas
10. Revela disponibilidade para chegar a uma solução de consenso

IX. BIBLIOGRAFIA

- BERLO, D.K.; *O processo da comunicação: introdução à teoria e a prática*. 8ª Edição. Editora Martins Fontes, São Paulo, 1997.
- CASTRO, L. B.; RICARDO, M. M. C.; *Trabalho de projecto – um manual para professores e formadores*, Texto Editora, Lisboa, 1993.
- FACHADA, M. Odete; *Psicologia das Relações Interpessoais*. Edições Rumo, Lisboa, 1998.
- REIS, J; LEITE, M.; LEMOS, P.; GUIMARÃES, A.; JANUÁRIO, S.; *Formação Cívica*. Porto Editora, Porto, 2002.
- SANTOS, C.; SILVA, C.; *Formação Cívica*. Edições Asa, Porto, 2002.
- VIEIRA, C.; *40 Actividades para a Formação Cívica*. Edições Asa, Lisboa, 2002.
- Comissão de Coordenação da Região do Norte, *Técnicas de Atendimento ao Público: Relações Interpessoais*.
- ANTÃO, Jorge Augusto; *Comunicação na sala de aula*, Coleção Cadernos Pedagógicos; Edições Asa, 1993.
- FISKE, John; tradução de ALVES, Maria Gabriela; *Introdução ao estudo da comunicação*; Edições Asa, 1998.
- BAGUINHA, Maria de Lurdes; *Dinâmica de grupo*; Coleção Aprender; I.E.F.P, 1996.
- HELLER, Robert; *Manuais Práticos do Gestor*; Edições Civilização, 2000.
- MARKHAM, Úrsula; *Como lidar com pessoas difíceis*; Edições Gradiva; 1997.
- PIRES, A.; *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*; Edições Sílabo, Lisboa, 2000.
- NP EN ISSO 9001:2000.
- TEIXEIRA, Sebastião; *Gestão das Organizações*; Editora McGraw-Hill, Lisboa, 2005.
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos; *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*; RH Editora, Damaia, 2007.
- MEIRELES, Ana; SOUSA, Ana; *Secretariado na Empresa*; Lisboa Editora, Lisboa, 1987.
- MACDONALD, Lucy; *Gerir o Seu Tempo*; Plátano Editora, Lisboa, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Gestão de Pessoas: novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*; Campus, Rio de Janeiro: 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos na Empresa*; Atlas, São Paulo: 1991.
- GIL, António Carlos; *Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Profissionais*; Atlas, São Paulo: 2006.
- MARRAS, Jean Pierre; *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*; Futura, São Paulo: 2000.

- MOURA, Estêvão. *Recursos Humanos, Gestão e Sociedade*. Edições Sílabo, Lisboa: 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*; Atlas, São Paulo: 2003.
- CAETANO, António; VALA, Jorge; *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*; RH Editora, Lisboa: 2007.
- HELLER, Robert; *Colecção Manuais Práticos do Gestor – Como Gerir Pessoal*; Editora Civilização, Porto: 2000.
- HINDLE, Tim; *Colecção Manuais Práticos do Gestor – Como Gerir o Seu Tempo*; Editora Civilização, Porto: 2000.
- GOMES, Daniel Jorge Roque Martins; PEREIRA, Gonçalves; Castelo Branco & Associados; ANDRADE, Luís José Nunes; ALCOBIA, Sérgio Portugal Oliveira; *Manual Prático da Gestão de Recursos Humanos*, Verlag Dashöfer – Edições Profissionais; Lisboa: 2004.
- CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente; *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2001.
- Código do Trabalho.

